Cahiers pratiques
Hors-série

# Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale

## Guide méthodologique

Concertation

Gestion de conflits

Présence active

Veille technique

Mise en relation




les Éditions du CIV

# Sommaire

# Préface

Voici trente ans que l'État et les collectivités locales se sont engagés dans la politique de la ville pour s'attaquer aux inégalités sociales et territoriales, et garantir la continuité de la République dans les banlieues et les quartiers populaires. On a alors considéré pendant trop longtemps ces territoires comme malades, en souffrance. Mais leurs habitants n'attendent pas qu'on vienne à leur chevet dans une logique d'assistanat ; ils aspirent simplement aux mêmes droits que le reste de la population, à un cadre de vie tranquille et de qualité, à un logement décent, à une éducation scolaire qui offre de réels débouchés sur le marché du travail, à la mobilité en termes de transports… Bref, aux mêmes chances de réussir et de s'épanouir.

C'est pour cette raison que j'ai choisi de rompre avec la logique curative de plan pour impulser une logique de dynamique, que j'ai appelée la dynamique Espoir banlieues. Une dynamique qui implique tous les acteurs, l'État, avec le retour du droit commun de l'ensemble des ministres du gouvernement, les collectivités locales, les associations, les entreprises et les habitants eux-mêmes. Car nous avons besoin de toutes ces énergies pour relever cet enjeu de société majeur.

La médiation sociale et culturelle est un vecteur essentiel pour la réussite de la politique de la ville. Développée à l'origine par les habitants eux-mêmes dans une démarche citoyenne de reconquête de leur territoire, elle tisse le lien social au plus proche de la réalité des besoins. Les médiateurs sont des partenaires précieux pour faciliter l'accès aux droits de ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi et des services publics, pour accompagner ceux qui veulent reprendre leur destinée en main, pour être des interlocuteurs de proximité et des facilitateurs.

Car l'objectif visé par la médiation sociale est l'émancipation. Fondée sur une approche active, elle part à la recherche des populations les plus en difficulté pour agir avec elles et non pas à leur place. L'objectif est de sortir de la logique de guichet qui place les habitants en situation de demandeurs et ne permet pas de résoudre les difficultés en profondeur. Nous devons au contraire créer des opportunités pour que les habitants des quartiers populaires proposent des projets et expriment leurs talents et leurs énergies.

Les médiateurs sont autant de relais qui effectuent un travail de sensibilisation et de pédagogie continu et maillent les territoires par un tissu relationnel de qualité. Leur connaissance fine de la vie dans les quartiers et leur rôle de mise en relation avec les institutions et les professionnels du territoire, l'accompagnement des femmes-relais médiatrices en particulier, sont autant d'atouts pour accompagner le retour de la République dans les quartiers.

Depuis quelques années, le champ de la médiation sociale et culturelle s'est considérablement structuré, et l'État a encouragé les démarches de professionnalisation et d'évaluation. L'évaluation de l'action publique est fondamentale, même si nous savons qu'il est parfois difficile de mesurer le travail sur l'humain, de rendre compte de ce travail en profondeur qui demande du temps, et surtout de créer un lien de confiance avec les habitants. Mais ce guide pratique de l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale permet réellement de prendre conscience de l'intérêt d'une telle démarche d'évaluation.

La politique de la ville a trop souffert de l'empilement successif de plans sans suivi ni évaluation. Elle doit aujourd'hui s'inscrire dans une logique d'objectifs et surtout de résultats. Elle doit se nourrir de ses expériences réussies, mais aussi de ses échecs, pour pouvoir comprendre et corriger ses points de fragilité. Elle doit valoriser les bonnes pratiques qui pourront être utilisées par d'autres associations ou acteurs locaux. Tout cela vise un seul but : l'amélioration de la vie des millions d'habitants des banlieues et des quartiers populaires.

L'objet de l'évaluation est donc l'utilité sociale de la médiation, c'est-à-dire sa capacité à contribuer à la cohésion sociale ; à l'innovation et l'apprentissage car l'espoir pour les quartiers passera par le développement du capital humain ; à la tranquillité publique car le droit à la sécurité est le premier droit sans lequel les autres droits ne peuvent exister, c'est sa contribution économique et enfin sa reconnaissance par l'ensemble des acteurs. Les outils innovants d'auto-évaluation accompagnée proposés par ce guide ont été construits à partir de l'expérience du terrain et répondent bien à la spécificité du métier.

La plus-value sociétale de la médiation se démontre ainsi de manière convaincante, ses résultats sont désormais reconnus par les habitants et par les pouvoirs publics. La médiation sociale est essentielle pour la nouvelle politique que je veux mettre en œuvre pour les quartiers. C'est pour cela qu'il est aujourd'hui temps de la reconnaître comme un véritable métier, de la qualifier et de la professionnaliser, notamment en envisageant la création d'un référentiel métier de médiateur social. Il est également essentiel d'ancrer cette activité dans le cadre de la politique de la ville en l'inscrivant comme action transversale dans les contrats urbains de cohésion sociale et dans les programmes de rénovation urbaine.

Je vous remercie pour cette initiative qui contribue à mettre en œuvre une politique de la ville encore plus efficace au service des habitants des quartiers et des banlieues populaires.

**Fadela Amara**
**Secrétaire d'État chargée de la Politique de la ville auprès du ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville**

# Avant-propos

## Une commande publique à l'origine du guide

Créée en 1988, la Délégation interministérielle à la ville a été transformée en mai 2009 en Secrétariat général du Comité interministériel des villes (CIV). Placé sous l'autorité du ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, le Secrétariat général est chargé de concevoir, d'animer et d'évaluer la politique destinée aux quartiers les plus en difficulté. C'est à ce titre qu'il s'est impliqué fortement, dès l'origine, dans le développement, l'accompagnement et le suivi des dispositifs de médiation sociale, expérience jugée innovante et efficace dans les quartiers. Ce soutien s'est concrétisé, en 2000, avec l'organisation du séminaire européen de Créteil sur la médiation sociale, auquel ont participé de nombreux experts issus de 12 pays européens. Ce séminaire a permis d'arrêter une définition de la médiation sociale et posé les jalons du cadre déontologique et des programmes de formation spécifiques et professionnalisants.

S'inscrivant dans cette démarche, le Comité interministériel des villes de mars 2006 recommande de soutenir cette démarche citoyenne initiée dans les quartiers. Il s'agit de développer le nombre de médiateurs sociaux intervenant dans les quartiers sensibles, notamment depuis les violences urbaines de l'automne 2005, de qualifier et professionnaliser les médiateurs sociaux et enfin de pérenniser ces métiers avec le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale.

Dans le même temps, le Secrétariat général du CIV cherche à mesurer l'impact des politiques de la ville avec l'appui de l'Observatoire national des ZUS (Onzus) créé en 2003. Cette nécessité d'évaluer la médiation sociale avait été définie comme axe prioritaire tant par le Secrétariat général que par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) lors du colloque national sur la médiation sociale organisé le 15 juin 2005. En 2006, la Direction générale des affaires sociales (DGAS) établit des préconisations sur ces questions d'évaluation qui rejoignent les priorités du Secrétariat général du CIV. Le groupe de travail mis en place dans le cadre du programme 18 du plan de cohésion sociale propose trois orientations majeures : favoriser le portage politique de la médiation sociale en formalisant sa lisibilité et sa visibilité ; garantir le portage professionnel des médiateurs sociaux à travers leur management et leur positionnement éthique et technique ; impulser le portage territorial de la médiation sociale en structurant les partenariats locaux et les logiques de continuum de l'intervention sociale. Quant à l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé), le développement de la médiation sociale et sa professionnalisation sont des objectifs transversaux dans ses programmes d'intervention, notamment par le dispositif adultes-relais dont elle a repris la gestion depuis 2007.

Sur ces bases, en janvier 2007, cinq structures de médiation sociale réparties du Nord au Sud de la France (le groupement d'employeurs OMEGA d'Angoulême, Citéo (ex-Ademn) à Lille, le GIP Chalon sécurité prévention éducative de Chalon-sur-Saône, l'Association de médiation sociale (AMS) de Marseille et l'agence municipale de médiation de Niort), ont initié une démarche collective pour évaluer les apports de la médiation sociale. Animée par Culture et Promotion, cette démarche s'est appuyée sur l'expérience de cette association en matière d'évaluation de l'utilité sociale dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Le 12 décembre 2007, un colloque national, organisé à Angoulême, rendait publics les résultats de cette démarche collective. En clôture, le ministre du Logement et de la Ville appelait de ses vœux la création d'un réseau des acteurs de la médiation sociale, dans toute la diversité de ses composantes. Conjointement, de nombreuses structures de médiation sociale ont exprimé leurs attentes et leur intérêt à participer à un tel réseau.

Le 27 mars 2008, lors de la remise officielle du rapport d'évaluation rédigée par Hélène Duclos et Jean-Édouard Grésy, le ministre du Logement et de la Ville s'est réjoui de la création de France Médiation, réseau d'acteurs de la médiation sociale, qui « va permettre de fédérer l'ensemble des dispositifs publics, parapublics et privés qui souhaitent promouvoir la médiation sur leur territoire, et de développer cette pratique en favorisant les échanges entre les adhérents, aussi bien en ce qui concerne les savoir-faire que la formation professionnelle ou les méthodes d'évaluation ». Culture et Promotion et France Médiation se sont associés pour élaborer ce guide pratique de l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale. Il s'agit d'une co-construction entre les acteurs du réseau France Médiation, en liaison avec le comité de pilotage et les rédacteurs du guide.

Ce guide opérationnel propose une démarche d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale pour les structures de médiation avec une méthodologie et des outils qui ont, pour la plupart, déjà fait leurs preuves. Il fait le point à cette occasion sur ce que recouvre la médiation sociale. Ce guide est destiné à être diffusé à l'échelle nationale et à servir aux décideurs et responsables opérationnels pour mesurer les résultats et l'impact de la médiation sociale sur leur territoire. Le Secrétariat général du CIV a soutenu, financé et piloté ce projet, avec l'appui de l'Acsé et de la DGAS, afin de rendre accessible cette démarche à toutes les structures œuvrant dans le champ de la médiation sociale. La diffusion de ce guide doit contribuer au développement d'une démarche d'évaluation permettant de rendre compte davantage de la pertinence et de la lisibilité des dispositifs de médiation sociale, de leur plus-value sociétale et donc de favoriser son soutien au niveau des politiques publiques. De même, il doit favoriser le développement d'une infrastructure statistique qui, peu à peu, permet de construire une vision nationale des réalités locales et donc de tirer parti de l'hétérogénéité des évolutions locales pour identifier la part des évolutions qui est due aux stimuli de la politique de la ville.

**Hervé Masurel**
**Secrétaire général du Comité interministériel des villes**

## La médiation : un métier fragile et précieux

Partisan de la première heure de l'auto-évaluation, je ne peux que soutenir et encourager cette initiative de guide méthodologique qui s'inscrit dans la démarche menée à la fin des années 1990 pendant plus de quatre ans, avec des centaines de médiateurs et leurs employeurs, sur une dizaine de sites. Cela a débouché sur un ouvrage en 2003, *Entre prévention et répression : la médiation. Réinventer la relation de proximité*, où avec Françoise Gautier-Etié, chargée de mission au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), nous nous sommes évertués à donner la parole aux médiateurs sociaux pour faciliter la compréhension de ce qu'ils peuvent apporter et rendre lisible et visible leurs activités.

Quand on a commencé ce travail, les médiateurs avaient à l'époque un niveau de formation très faible et ne savaient pas vraiment où ils allaient. Assez rapidement, je leur ai dit : « Qu'est-ce qui ne va pas selon vous sur vos terrains d'intervention ? Qu'est-ce que vous cherchez à éviter ? », et là, ils se sont mis à parler. Ils ont raconté des histoires, des histoires de vie passionnantes, dont bon nombre de situations de détresse. Mais à l'époque, ça n'interpellait pas vraiment leurs dirigeants qui étaient focalisés sur les aspects sécuritaires. Je suis content de voir qu'aujourd'hui les choses ont bien changé, de rencontrer des dirigeants qui axent davantage leurs dispositifs sur le lien social, et que vous ayez pu prouver que ça contribue d'autant plus efficacement à la tranquillité publique.

Se lancer dans un travail d'auto-évaluation ne veut pas dire que l'on demande à la personne d'évaluer ce qu'elle a fait mais ce qu'elle a envie d'évaluer. Il s'agit de l'aider à se poser les bonnes questions, c'est ça qui me paraît être l'élément essentiel. Ensuite, il faut savoir faire parler les gens. L'écoute est bien plus épuisante que la parole et souvent, j'observe que les questions sont mal posées ou induisent les réponses. Avec le temps, j'ai appris à ne plus prendre la parole pour la restituer avec davantage de force aux acteurs. En parlant à plusieurs, ils se mettent à imaginer, à créer, je ne connais pas de processus plus efficace. C'est ainsi que l'on a développé la méthode des plus et des moins, autour de deux questions fondamentales : « Qu'est-ce que vous apportez, quelle est la plus-value de votre action » ; « Et si vous n'aviez pas été là, qu'est-ce qu'il se serait passé ? ».

Avec le recul, je me dis que j'ai particulièrement apprécié cette étude et la compagnie des médiateurs car je me suis retrouvé entre pairs. Je conçois mon positionnement d'évaluateur comme celui des médiateurs : un tiers chargé de faire passer la parole, qui par son questionnement amène les acteurs à trouver eux-mêmes les questions qu'ils se posent et les réponses qu'ils y apportent. Souvent, on me fait le parallèle avec Socrate, et si effectivement il a développé cet art de la maïeutique, il lui arrivait souvent de poser des questions avec l'espoir que ses élèves trouvent la réponse à laquelle il pensait. En médiation, on peut encore aller plus loin : poser des questions ouvertes sans plus de précisions et surtout sans attendre de réponses particulières. Ne pas chercher à sélectionner les choses qui nous semblent intéressantes, mais relancer, reformuler jusqu'à ce que l'interlocuteur soit satisfait de sa réponse.

Plusieurs fois, lors de réunions de restitution de ces travaux, on m'a dit : « Mais c'est épouvantable, vous n'avez rien dit ! ». Mais c'est justement ce qui a permis aux participants de dire des choses qu'ils ne disent jamais. Je suis toujours accompagné de mon plus fidèle collaborateur, le silence. Sans lui, les gens ne s'exprimeraient jamais tel qu'ils le font. Ensuite, je mets en musique le rapport à partir des notes prises sur magnétophone en ordonnant, organisant ce qu'ils ont dit sans jamais prendre partie. Les interviewés découvrent par eux-mêmes des tas de choses et se l'approprient d'autant plus facilement que c'est eux qui l'ont fait.

Donner la parole à ceux qui ne l'ont pas et réduire l'inégalité des chances, en particulier chez les jeunes, tels ont été les deux combats qui m'ont animé toute ma vie. La médiation sociale s'inscrit sur ces fronts et cette initiative citoyenne doit être encouragée et développée. Pour autant, si à la fin des années 1990 on parlait de fonction de médiation, on parle aujourd'hui de métier, un métier qui s'est fait en marchant. Les médiateurs ont réussi à montrer qu'ils avaient réellement créé des activités et il n'y a plus besoin de les définir par défaut (ni assistante sociale, ni éducateur spécialisé…). Mais la médiation doit rester innovante, mouvante, elle s'adapte continuellement aux évolutions de la société. Face à son succès, le risque demeure que les pouvoirs publics veuillent cloisonner les métiers, légiférer sur les pratiques, les enfermer dans la norme et par là, restreindre son cadre d'intervention. C'est un métier fragile et précieux, qui a sa place dans les interstices, et tout l'enjeu consiste à poser les jalons de manière concertée en conservant le jeu suffisamment ouvert pour préserver et stimuler sa capacité d'innovation sociale.

**Bertrand Schwartz**

**Ancien délégué interministériel à l'insertion professionnelle
et sociale des jeunes en difficulté**


Concertation
Gestion de conflits
Présence
active
Veille technique
Mise en relation

# Introduction

Ce guide transforme un premier essai : l'évaluation de l'utilité sociale menée durant une année complète entre cinq structures[1] de médiation sociale. Cette évaluation expérimentale de 2007 a permis de construire des outils d'évaluation communs aux différents métiers de la médiation (médiation sur l'espace public, dans l'habitat social, dans les transports en commun…) afin d'en démontrer l'utilité sociale. Cette démarche d'évaluation, inédite par son ampleur dans le champ de l'évaluation de l'utilité sociale, l'est aussi dans tous les champs de la médiation existant aujourd'hui (familiale, pénale, travail, commerciale…) et d'une façon plus générale dans le travail social. À partir de ces travaux, il nous a été demandé à la fois de formaliser la démarche adoptée et d'en tirer les enseignements pratiques sur les succès et difficultés rencontrés. Ce guide ambitionne ainsi de capitaliser sur ces expériences pour recenser les outils pertinents et adaptés en matière d'évaluation, complétés par des témoignages concrets d'opérateurs de terrain et des conseils pratiques de mise en œuvre.

Quelle que soit l'activité de médiation exercée, c'est la manière dont elle s'exerce qui produit de l'utilité sociale et dont les effets sont mesurables. Cette analyse est rendue d'autant plus complexe que les activités du médiateur sont multiples. Une intervention ponctuelle ne révèle pas dans l'immédiat toute l'influence future qu'elle peut exercer, une fois le médiateur interpellé par d'autres acteurs. C'est cette capacité à rendre compte des effets observés qui permet de revenir de manière récursive sur les pratiques de la médiation sociale pour établir si les intentions des dispositifs de médiation sociale sont en adéquation avec les impacts mesurés sur le terrain. Cercle vertueux d'apprentissage qui permet les ajustements et réglages nécessaires pour que les savoirs théoriques, les savoir-faire pratiques et savoir être des médiateurs soient en adéquation.

La rédaction et l'organisation du guide sous forme de fiches pratiques, ainsi qu'il sera détaillé au verso de cette fiche, obéissent à trois exigences : présenter une démarche d'auto-évaluation accompagnée qui s'appuie sur une boîte à outils tirée de l'expérience, le tout alliant proximité et caractère attractif.

**Une démarche d'auto-évaluation accompagnée :** la démarche proposée dans le guide vise à donner aux structures une méthode et des outils leur permettant de mettre en œuvre elles-mêmes une démarche d'évaluation, avec le soutien et l'accompagnement de partenaires du réseau de médiation sociale. Afin d'appréhender toutes les dimensions de l'utilité sociale de la structure, le guide propose d'associer à ce travail toutes les parties prenantes concernées : salariés-es, administrateurs-trices, mais aussi partenaires financiers et techniques et usagers.

Toutes les structures n'ont pas les mêmes enjeux, les mêmes besoins et les mêmes possibilités pour travailler sur l'évaluation de l'utilité sociale. Tout en proposant une démarche d'évaluation complète, le guide constitue un outil pratique pour et par des structures de médiation sociale ayant des attentes différentes sur l'évaluation. Pragmatique, le guide s'appuie dans la mesure du possible sur des ressources déjà présentes dans les structures. Il propose des outils simples et accessibles, mais conçus et mis en œuvre avec la rigueur nécessaire.

**Un référentiel et des outils tirés de l'expérience :** le guide propose un référentiel de l'utilité sociale de la médiation sociale, comprenant des critères et indicateurs pour les différents champs et activités possibles de la médiation sociale. Il comprend également des exemples concrets d'outils de collecte de données (questionnaire, base de données type...). Le référentiel élaboré lors de l'évaluation expérimentale de 2007 intègre les objectifs des structures de médiation et de leurs partenaires, ainsi que les attentes des populations. Nous avons tenu compte des différentes perceptions de l'utilité sociale afin que chacun puisse se retrouver dans le référentiel. Il s'agit d'un référentiel ouvert où chaque structure, en lien avec les autres parties prenantes de la médiation sociale, peut retenir les critères qui lui semblent le plus pertinent ou en concevoir d'autres.

Le référentiel et les outils élaborés ont été soumis à la critique du groupe de travail, composé des intervenants ayant réalisé l'évaluation en 2007 et de nouvelles structures apportant le recul et l'expérience accumulés par les femmes-relais, les correspondants de nuit et les points services aux particuliers. Ces échanges ont permis d'enrichir notablement ces travaux et de les adapter à une démarche d'auto-évaluation. Les critères et indicateurs ont été retravaillés, de même que les outils dans un souci constant de facilité d'utilisation.

**Un ton alliant proximité et caractère attractif :** l'évaluation paraissant souvent rébarbative, le guide ambitionne de la rendre attractive. Il le fait dans l'écrit en montrant les avantages que chacun peut tirer d'une démarche d'évaluation et en proposant une boîte à outils accessible aux structures et adaptée à des situations différentes. Le guide comprend des encadrés présentant des exemples d'évaluation de l'utilité sociale réalisés par des structures de médiation et des témoignages des acteurs concernés.

Le guide propose de nombreux exemples d'outils pour la mise en œuvre de l'évaluation, depuis les plannings jusqu'aux outils de collecte de données, mais aussi d'analyse ou de valorisation des résultats. Ces objectifs de clarté, de facilité d'utilisation et d'esprit attractif s'accompagnent d'un objectif de concision.

1 Le groupement d'employeurs OMEGA d'Angoulême, Citéo (ex-Ademn) à Lille, le GIP Chalon sécurité prévention éducative de Chalon-sur-Saône, l'AMS de Marseille et l'agence municipale de médiation de Niort.

# Mode d'emploi

Pour répondre à l'ensemble des exigences citées en introduction, le guide est construit comme un triptyque articulé autour des étapes de l'évaluation. Ces parties sont modulables. Il est possible par exemple de démarrer la lecture en allant directement à la partie 2 consacrée au déroulement de l'évaluation, puis de revenir à la partie 1 pour clarifier l'objet de l'évaluation.

**La première partie du guide répond à la question « Pourquoi évaluer son utilité sociale ? »** et s'appuie non seulement sur ce que peuvent en dire les médiateurs eux-mêmes et leurs structures, sur les habitants et usagers, mais aussi sur l'ensemble des acteurs sociaux et politiques qui participent au maillage de ces territoires.

| Partie 1 | Plan chapitre | Pourquoi évaluer son utilité sociale ? |
|---|---|---|
| 1. 1. Évaluer qui et quoi ? | Fiche 1 | Historique et déontologie de la médiation sociale |
| | Fiche 2 | Galaxie des médiateurs et référentiel d'activités |
| | Fiche 3 | L'utilité sociale en quelques mots et proposition de définition |
| 1. 2. Évaluer pour quoi ? | Fiche 4 | Donner du sens : une direction |
| | Fiche 5 | Donner du sens : une signification |
| | Fiche 6 | Donner du sens : une sensation |
| 1. 3. Évaluer pour qui ? | Fiche 7 | Qu'en attendent les représentants institutionnels ? |
| | Fiche 8 | Qu'en attendent les partenaires ? |
| | Fiche 9 | Qu'en attendent les habitants, usagers et contribuables ? |

Cette première partie satisfait un enjeu de taille : faire le point, compléter et réactualiser les différents documents produits sur la médiation sociale à ce jour. C'est pourquoi ce guide contient non seulement des informations générales et pratiques sur la médiation sociale (historique, code de déontologie remodelé, référencement des formations disponibles…), mais aussi des informations essentielles et inédites (référentiel des activités de la médiation sociale, présentation de la démarche de professionnalisation…). Ce travail conséquent a permis de mesurer l'évolution considérable du champ de la médiation sociale et d'en préciser davantage les contours.

**La deuxième partie du guide aborde la question du « Comment évaluer son utilité sociale ? »** et suit la chronologie des étapes clés de l'évaluation : préparer, construire et conduire son évaluation. Afin de rendre l'exercice concret, une étude de cas, « le journal de la directrice », viendra alimenter la réflexion nécessaire à chacune des étapes.

| Partie 2 | Plan chapitre | Comment évaluer son utilité sociale ? |
|---|---|---|
| 2. 1. Préparer l'évaluation | Fiche 10 | Construire la démarche d'évaluation |
| | Fiche 11 | Identifier et mobiliser les acteurs concernés |
| | Fiche 12 | Identifier l'utilité sociale |
| 2. 2. Construire l'évaluation | Fiche 13 | Élaborer son référentiel d'évaluation |
| | Fiche 14 | Le référentiel CITER |
| | Fiche 15 | Construire les outils de collecte des données |
| 2. 3. Conduire l'évaluation | Fiche 16 | Recueillir les données |
| | Fiche 17 | Traiter et analyser les données |
| | Fiche 18 | Construire un point de vue partagé |

Le parti pris dans ce guide consiste à faire de l'évaluation de l'utilité sociale, une démarche volontaire et participative. Cette démarche implique que chaque structure réfléchisse à son utilité sociale en s'appuyant sur son projet et ses activités. Cela permettra au lecteur qui se lance dans cette aventure de se doter de compétences nouvelles pour renforcer le suivi de ses activités. En outre, la démarche d'auto-évaluation proposée se veut accompagnée, ce qui signifie que la structure pourra faire appel à des ressources puisées au sein du réseau des acteurs de la médiation sociale pour s'orienter et répondre aux interrogations restées en suspens.

**La troisième partie du guide traite la question «Quelles restitutions et quel suivi de son évaluation ?».** Cette dernière partie s'intéresse aux manières de concrétiser son évaluation, à la manière de la traduire dans les pratiques courantes et aux ressources sur lesquelles s'appuyer.

| Partie 3 | Plan chapitre | Quels restitutions et suivi de son évaluation ? |
|---|---|---|
| 3. 1. Concrétiser l'évaluation | Fiche 19 | Présenter les résultats |
| | Fiche 20 | Une illustration de résultats d'évaluation |
| | Fiche 21 | Mettre en route le changement |
| 3. 2. Enrichir et pérenniser la médiation sociale | Fiche 22 | S'appuyer sur le réseau des acteurs de la médiation |
| | Fiche 23 | Professionnaliser et introduire la culture de l'évaluation |
| | Fiche 24 | Engager et élaborer des actions de formation |

Les parties 2 et 3 forment le guide méthodologique à proprement parler. Aussi, chaque fiche comprend deux parties distinctes :

- un cadre d'action avec le déroulement détaillé de la méthodologie à mettre en œuvre et des apports théoriques
- des encadrés pratiques avec :



des conseils



des exemples, des témoignages



des focales sur des points spécifiques



des outils

*Vous pourrez suivre également les péripéties de la directrice de Médiation+, structure imaginaire de médiation sociale, qui se lance dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Elle vous livre ici des extraits de son journal de bord.*









# Pourquoi évaluer son utilité sociale ?





# Pourquoi évaluer son utilité sociale ?

Évaluer un dispositif de médiation sociale, c'est porter un jugement sur la valeur de ce dernier. La plupart des médiateurs réagissent spontanément par le dénigrement de cette démarche pour plusieurs raisons. En premier lieu parce que l'évaluation, avant d'être décidée et organisée volontairement par un certain nombre de dispositifs, a d'abord été longtemps imposée par les financeurs publics. Or, c'est un biais cognitif connu, il est souvent difficile de surmonter la réaction dévaluatoire qui nous gagne face à la décision prise par autrui lorsque nous n'avons pas été consultés en amont. En deuxième lieu, c'est une prise de risque incontestable, car l'évaluation peut pointer des faiblesses, voire des dysfonctionnements, et notre propension naturelle nous pousse à éviter cette prise de risque quels que soient les éléments qui la justifient. Enfin, l'évaluation renvoie aussi pour certains à la vie scolaire, une page vécue encore parfois comme un traumatisme avec son cortège d'appréciations ironiques et blessantes sur le bulletin scolaire : « Tente de progresser… vers la porte quand ça sonne ; toujours dans les nuages et n'en tombe que sous forme de perturbations ». D'où ce florilège de vives critiques sur l'évaluation que nous avons reprises à chaque partie du guide afin d'étudier si elles sont réellement fondées et sur quoi elles s'appuient. Le présent chapitre s'appuiera d'ailleurs en grande partie sur des témoignages d'acteurs ayant vécu une telle expérience : quelles difficultés ont-ils rencontrées ? Qu'en ont-ils retiré ?

Pour autant, chacun s'accorde sur le fait qu'une grande partie du temps des médiateurs est consacrée à se faire accepter, reconnaître, voire légitimer par les élus, les partenaires et les habitants. Si rendre compte de son utilité remporte dès lors davantage de suffrages, il convient de préciser à ce stade que deux modes opératoires complémentaires et distincts cœxistent en la matière :

***Le premier registre est celui de la persuasion,*** du latin *per et suadere*, littéralement « faire agréer ». Amener un interlocuteur à nous suivre, à adhérer à notre proposition se réalise le plus souvent par des arguments affectifs et émotionnels. À ce titre, pendant longtemps la médiation sociale a fait état de témoignages de médiateurs, d'habitants, de partenaires vantant les mérites des actions déployées sur le terrain. La sensation de plaisir ou de déplaisir que cela provoque chez l'interlocuteur l'orientera et le motivera ainsi à accepter ou refuser la proposition qui lui est faite.

***Le second registre est celui de la conviction,*** du latin *cum et vincere*, littéralement « vaincre avec ». Passer de la persuasion à la conviction, c'est se doter d'éléments factuels, de preuves objectives pour démontrer la véracité d'une proposition. La conviction repose sur la rigueur, l'ordre et la mesure pour devenir si claire, si évidente, qu'elle s'impose d'elle-même. Cette logique se veut objective, voire impersonnelle, chacun pouvant peser de la même façon le pour et le contre afin de distinguer le vrai du faux.

La professionnalisation des médiateurs peut, par bien des aspects, se comparer, parmi les différents métiers du champ sanitaire et social, à la professionnalisation des assistants sociaux ou des infirmiers. Jusqu'aux années 1970, le modèle infirmier reste profondément marqué par le modèle religieux, avec son corollaire de dévouement aux malades et de soumission aux médecins, et fut particulièrement sollicité durant les grandes guerres. La reconnaissance officielle du rôle propre de l'infirmier date de 1978 et va s'accompagner de l'émergence d'une discipline à part entière avec la rationalisation de pratiques et de savoirs spécifiques. Les assistants sociaux ont eu la même difficulté à se libérer de leur filiation de la bonne « dame patronnesse » raillée par Jacques Brel. Pour certains bénévoles, pour d'autres expérimentaux, de nombreux dispositifs de médiation sociale furent profondément marqués par les pratiques des « grands frères » qui collent encore aux médiateurs comme la cornette aux infirmières ou le tricot aux assistantes sociales. Avec plusieurs années de recul, le champ se professionnalise, et ce passage de la persuasion à la conviction est indispensable car toute tentative de retour en arrière fragilise l'ensemble de l'édifice laborieusement construit.

La médiation sociale peut se retrouver en effet victime de son succès, car le terme de médiateur recouvre aujourd'hui des acceptions très variées, et il peut être tentant pour un nouveau dispositif implanté de chercher à rejoindre cette grande famille sans nécessairement respecter un certain nombre de garanties indispensables, gages tant d'efficacité que de crédibilité. En un sens, toutes les structures de médiation sociale sont interdépendantes en termes d'image et de notoriété, et compromettre cette pratique sur un territoire donné par un mauvais usage cause du tort à l'ensemble de la profession.

La médiation sociale rassemble un certain nombre de professionnels engagés, unis autour de valeurs communes telles que la citoyenneté, la solidarité et le vivre ensemble. Pour autant, la seule force de persuasion ne saurait suffire face à des élus, des partenaires et plus généralement des citoyens qui ne demandent qu'à être convaincus par des preuves tangibles de la plus-value sociétale des dispositifs de médiation implantés. Après tout, au-delà du discours politique, qu'est-ce qui prouve que la médiation sociale est plus efficace dans la gestion des conflits de voisinage qu'une entreprise de sécurité par exemple ? Qu'est-ce qui prouve qu'à côté des assistantes sociales, des éducateurs spécialisés, des animateurs de quartier, les médiateurs sociaux ont leur place dans leur diversité sans redondance avec les services déjà existants ?

Pour répondre à ces questions, il convient de définir au préalable de quoi on parle derrière ces notions de médiation sociale et d'utilité sociale (Partie 1. 1.), avant de préciser les effets recherchés en matière d'évaluation (Partie I. 2.) et les attentes de chacun derrière cette démarche (Partie 1. 3.).

## 1. 1. ÉVALUER QUI ET QUOI ?

*« Il y a autant de formes de médiation sociale que de médiateurs ; on ne peut pas comparer nos activités »*

**Celui qui veut se lancer dans l'évaluation de la médiation sociale, qui trouve l'énergie de préparer et développer la force de conviction précédemment évoquée peut effectivement se trouver fort dépourvu face à l'extrême richesse et diversité des pratiques de médiation. Cela porterait presque à croire qu'il y a autant de profils de médiateurs que d'hommes ou de femmes remplissant cette fonction. À partir de son expérience et de sa personnalité, chaque médiateur développe en effet un savoir-faire particulier, un modèle qui lui est propre. Par ailleurs, chercher à modéliser ces pratiques est rendu d'autant plus complexe qu'il faut absolument éviter que les modèles de médiateurs présentés ne deviennent un facteur de cloisonnement, de division, voire d'exclusion pour ceux qui n'entrent pas dans le schéma proposé. En effet, une des grandes forces et originalité de la médiation sociale, c'est sa capacité d'innovation et d'adaptation constante aux nouveaux publics et territoires rencontrés.**

**Pour autant, avec aujourd'hui près de vingt ans d'expériences, une commune identité se dégage incontestablement. Pour la saisir, un bref rappel de son histoire s'impose. Il nous permettra ensuite de définir plus précisément les contours de la médiation sociale (« évaluer qui ? »), de même que ce concept d'utilité sociale (« évaluer quoi ? »).**

# Historique et déontologie de la médiation sociale

## Historique

Si la médiation sociale dans sa forme actuelle, en France, est une pratique encore relativement récente puisqu'elle a émergé autour des années 1990, elle s'apparente, par certains aspects, à la réinvention de la roue. En effet, des exemples illustrant la pratique de la médiation peuvent être cités à toutes les époques, dans le monde entier. Il s'agit ainsi d'une tradition ancestrale et culturelle repérable sur de nombreux continents tels que l'Afrique (l'art de la palabre) et l'Asie (où le Confucianisme apparaît emprunt de cette philosophie). Le recours aux voisins[1], aux amis, aux chefs de famille, aux curés ou aux « anciens », dans la perspective de gérer les problèmes sociaux ou de régler les conflits à l'amiable, a toujours constitué un préalable quasi obligatoire dans les us et coutumes, avant tout recours ultime aux instances dirigeantes ou judiciaires.

Cependant, toutes ces instances de régulation se voient peu ou prou rejetées voire délégitimées depuis l'exode rural vers les grandes villes. En effet, si les médiations les plus anciennes doivent être réalisées[2] « à l'intérieur du lignage ou du village » et prennent en compte les intérêts de la communauté, le renouveau de la médiation en Europe est centré sur l'individu qui exige un tiers extérieur et le respect d'un principe de confidentialité.

### Un tournant économique et social au milieu des années 1970

La médiation sociale va naître de la conjonction de ce phénomène et du changement brutal de contexte économique et social autour des années 1975, avec la crise pétrolière qui marque la fin des « Trente glorieuses » et de l'État providence : restructurations industrielles, croissance continue du chômage et des difficultés des familles. Quelques années plus tard, les lois de décentralisation sont votées : elles modifient l'ensemble du contexte institutionnel avec le transfert des compétences de l'action sociale vers les départements. Par ailleurs, les réformes successives liées à l'habitat depuis 1975 ont eu pour effet de rassembler majoritairement dans les quartiers d'habitat social les populations les plus en difficulté, les premières frappées par le chômage, et notamment les populations immigrées, tandis que le reste de la société s'inscrivait dans une forme de « séparatisme » social. Ainsi, un processus de spécialisation des territoires s'est progressivement développé depuis le début des années 1980 et n'a cessé de s'amplifier depuis. Aujourd'hui, ce sont cinq millions d'habitants[3] qui résident sur ces territoires et qui seront rebaptisés pudiquement, en 1996, « zones urbaines sensibles ».

Même si d'importants moyens humains et financiers ont été investis sur ces territoires depuis le début des années 1980 avec la mise en place de la politique de la ville en 1982, que ce soit en matière d'habitat, d'emploi, d'activité économique, de réussite scolaire, de santé ou encore de sécurité, tous les indicateurs demeurent dans le rouge. Il ne suffit pas d'investir sur ces territoires. Les inégalités structurelles mettent à mal les efforts engagés par la politique de la ville qui ne pourra rien faire à elle seule si les solidarités régionale et nationale ne s'affirment pas davantage, notamment en matière de logements sociaux, de transports, de politiques sociales et de lutte contre les discriminations. Les ségrégations rongent très insidieusement mais sûrement la cohésion sociale. Nombre d'habitants, de jeunes en particulier, vivent cette situation avec un sentiment de profonde injustice et d'abandon par les pouvoirs publics : les violences urbaines nous le rappellent.

### Un foisonnement et une diversité d'initiatives

C'est dans ce contexte qu'apparaîtront ceux que l'on appellera les « nouveaux acteurs » sociaux, issus des territoires, qui vont utiliser les possibilités offertes par la politique de la ville et ses financements pour tenter, à leur manière, de résoudre certains dysfonctionnements pour lesquels ils pensent que les pouvoirs publics ne sont plus en capacité d'intervenir ou ne savent pas faire. Les premières tentatives de médiation sociale n'ont pas abouti : elles ont bien souvent consisté à « acheter la paix sociale »[4]. Pourtant, que ce soit dans les quartiers ou les transports en commun, ces nouveaux intervenants, dénommés plus familièrement « grands frères », ont montré dans les premiers temps une relative efficacité. Mais dans la mesure où leur recrutement s'est fait sur une « appartenance » ethnique ou territoriale et a rarement été accompagné d'une politique de formation, d'encadrement et de professionnalisation, des dérives

1 « Il faut que ceux qui ont des griefs les uns contre les autres commencent à trouver leurs voisins, leurs amis, aussi bien que ceux qui sont au courant des actes sur lesquels porte la contestation, qu'ils aillent vers les tribunaux dans le cas seulement où d'aventure, on n'aura pas reçu de ces gens-là une décision qui règle convenablement le différend. », écrit Platon dans *Les lois* (VI 767).

2 Le Roy Étienne, « Des croyances aux pratiques en France et en Afrique », in *Actes du colloque Palabre et médiation : apports réciproques France-Afrique,* 16 novembre 2001, p.12.

3 Au recensement de 1999, la population de la totalité des ZUS était de 4 672 089 habitants (plus de cinq millions en 2008 - recensement Insee), soit plus de 8 % de la population nationale et de 10 % de la population urbaine. La population moyenne par ZUS est de plus de 6 200 habitants, mais ce chiffre ne rend pas compte de l'extrême variété des situations : en fait, un quart des ZUS accueille plus de la moitié de la population vivant en ZUS.

4 Ainsi, par exemple, la RATP confia à l'Association pour une meilleure citoyenneté des jeunes (APMCJ) le soin d'instituer en 1994 un premier dispositif dans les bus avec, pour mission de « sensibiliser au civisme, rappeler les règles fondamentales de la vie en société, notamment le respect d'autrui, et d'une façon plus générale, d'apprendre à se comporter en citoyen ».

proches d'une forme de caïdat se sont développées, et beaucoup de ces « grands frères »[5] conservent encore un profond ressentiment contre les pouvoirs publics.

Les femmes-relais appartiennent elles aussi à cette génération de nouveaux acteurs sociaux, issus des quartiers d'habitat social, issus de l'immigration, dont l'apparition se situe à la fin des années 1980. Ce sont des femmes qui, spontanément, vont s'organiser d'abord individuellement, puis en association pour accompagner leurs voisines dans leurs démarches à la PMI, au service social ou encore à la préfecture. Elles s'appuient sur leur expérience personnelle, en particulier sur leur propre parcours de vie, et sur leur connaissance des modes de vie des populations pour lesquelles elles interviennent. C'est cette proximité des femmes-relais médiatrices avec les familles qui rend le travail possible, grâce à une traduction culturelle entre des personnes et des univers sociaux qui ont du mal à se comprendre, à se parler, et par la levée des réticences des familles face à des services sociaux qui sont d'abord vécus comme des services de contrôle. La circulaire adultes-relais publiée en 2000 s'appuiera beaucoup sur ces expériences et ce savoir-faire spécifique.

## Une structuration de la médiation sociale facilitée par les pouvoirs publics

Mais si la médiation sociale s'est instituée depuis lors sur la plupart des quartiers en difficulté, elle reste malgré tout associée aujourd'hui à une forme de précarité puisque l'essentiel des dispositifs de médiation se sont développés, pour la plus grande part de leurs effectifs[6], grâce à des contrats aidés. À tel point que la médiation sociale culminera à 20 000 médiateurs sociaux en 2000, à l'apogée du dispositif emplois-jeunes, pour diminuer de plus de la moitié à la fin de ce dispositif et remonter à près de 10 000 en 2009 depuis la relance du programme adultes-relais. « Même si la qualité des services est contrastée d'un site à l'autre (en fonction en particulier des moyens affectés à la définition des missions, à la formation, à l'encadrement, ou encore compte tenu du cadrage partenarial) »[7], un mouvement de professionnalisation constant et puissant s'est constitué depuis le début des années 2000. Il a pu bénéficier du soutien du Secrétariat général du CIV, du CNFPT, de la DGAS et de l'Acsé qui ont orchestré et posé les jalons nécessaires à cette dynamique d'ensemble.

- Ainsi, les modes opératoires de la médiation sociale qui constituent « la plus-value sociale majeure de ces emplois [...] et interroge fortement de nombreux métiers traditionnels, notamment ceux du travail social » sont analysés pour la première fois dans le rapport remis au ministre délégué à la Ville, Claude Bartolone, par Claude Brévan et Paul Picard en septembre 2000.
- Consécutivement, lors du séminaire européen « Médiation sociale et nouveaux modes de résolution des conflits de la vie quotidienne » qui s'est tenu le 22 septembre 2000 à Créteil, quarante-deux experts de douze États membres de l'Union européenne sont réunis par la Délégation interministérielle à la ville et s'accordent sur une définition commune de la médiation sociale. Il s'agit d'un : « processus de création et de réparation du lien social et de règlements des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial et indépendant tente à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose ».
- Faisant suite à ces travaux, un groupe de travail interministériel s'est constitué sous la présidence d'Yvon Robert, qui rend ses conclusions sous la forme d'une Charte de référence de la médiation sociale en octobre 2001. Six principes généraux précisent ainsi le cadre d'intervention des médiateurs sociaux : la neutralité et l'impartialité, la négociation et le dialogue, le libre consentement et la participation des habitants, la mobilisation des institutions, la protection des droits et des personnes et le respect des droits fondamentaux.
- L'étude du Centre de réalisation et d'étude pour la planification, l'aménagement et l'habitat (Crepah) sur les référentiels d'activités et de compétences a identifié ensuite, en octobre 2002, cinq emplois-repères au sein de la médiation sociale précisant leurs domaines d'activités à travers la déclinaison de leurs connaissances, de leurs expériences, de leurs modalités d'intervention et de leurs savoir-faire : agent de prévention et de médiation présent dans les espaces publics et/ou ouverts au public, agent d'ambiance dans les transports, médiateur social et culturel, correspondant de nuit et coordinateur d'équipes de médiation.
- Ces travaux ont permis de mettre en place des formations diplômantes ciblées et adaptées telles que agent de médiation d'information et de service (AMIS, niveau V) et technicien médiation service (TMS, niveau IV), l'objectif étant de sortir de la précarité ces emplois de médiation sociale. L'essor de la médiation sociale et la diversification des activités ont depuis considérablement élargi le spectre des diplômes et formations mis en œuvre par le champ de la médiation sociale (CAP Prévention et médiation, Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, Licences professionnelles, Bac professionnel...), notamment par le recours aux démarches de VAE (Validation des acquis de l'expérience), dispositif particulièrement adapté à ces métiers en phase de reconnaissance. L'ambiguïté demeure toutefois persistante dans de nombreux dispositifs alliant médiation sociale et programmes d'insertion par l'emploi. À ce titre, des passerelles sont organisées vers l'animation sportive et culturelle, la sécurité publique, le travail social, le logement, le transport et la fonction publique territoriale.

---

5 En effet, cette politique consistant à « embaucher des "grands frères" comme animateurs-régulateurs des quartiers s'est heurtée à de nombreuses limites. Ces jeunes se sont retrouvés catalyseurs des contradictions entre les jeunes du quartier et la politique municipale, et ont été obligés de jouer un rôle d'équilibristes soucieux de préserver leurs positions plus qu'ils n'ont pu remplir des fonctions de médiateurs. », *in* Charlot Bernard, Emin Laurence et de Peretti Olivier, *Les aides-éducateurs : le lien social contre la citoyenneté*, Ville-École-Intégration, n° 118, septembre 1999.

6 70 % des médiateurs relèvent encore d'un contrat aidé, d'après la dernière enquête de l'Ifop réalisée à la demande de la DIV en 2005 auprès d'un échantillon de 804 structures employant 5 500 médiateurs.

7 Lenoir Éric, Gautier-Etié Françoise, *La médiation sociale : une démarche de proximité au service de la cohésion sociale et de la tranquillité publique*, coll. « Repères », DIV - CNFPT, décembre 2004, p. 18.

Dans cette continuité, l'étape suivante était celle de l'évaluation, définie d'ailleurs comme axe prioritaire tant par le Secrétariat général du CIV que par le CNFPT lors du colloque national sur la médiation sociale organisé conjointement le 15 juin 2005. Début 2006, dans le cadre du plan de cohésion sociale, le rapport piloté par la DGAS[8], recommandait notamment dans ses préconisations de formaliser la lisibilité et la visibilité de la médiation sociale, « en l'inscrivant dans un processus réactif d'adaptation permanente appuyée aux réalités du terrain d'exercice, en l'entraînant à produire des éléments d'analyse du territoire, constitutifs d'une aide à la décision pour les financeurs, notamment les élus locaux ». D'où le rapport[9] précité sur l'« Évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale » remis au ministre du Logement et de la Ville le 27 mars 2008, et la commande publique du présent guide.

L'heure est désormais au rassemblement des acteurs de la médiation sociale au travers du réseau France Médiation créé en mai 2008. Convaincu que l'union fait la force, ce réseau entend favoriser le développement et la reconnaissance de la médiation sociale par la capitalisation des échanges de savoirs et de pratiques entre ses adhérents. Car l'étape qui suit la démarche d'évaluation est celle d'assurer la promotion de la plus-value sociétale de la médiation sociale sur l'ensemble du territoire national.

Tout ce chemin parcouru dans un temps resserré a conduit la médiation sociale à pouvoir sortir enfin du manque de visibilité qu'elle a longtemps entretenu non seulement avec les autres champs de la médiation existant aujourd'hui (familiale, pénale, travail, commerciale…), mais aussi, d'une façon plus générale, avec les autres travailleurs sociaux (animateurs, éducateurs, assistants sociaux…). La meilleure preuve en est que les partenaires longtemps sollicités pour former les médiateurs sociaux viennent désormais également solliciter les médiateurs pour être sensibilisés, voire formés à leurs modes opératoires.

8 Chaix Maryse, Gorisse Marie-Joëlle, *Professionnaliser la médiation sociale*, DGAS, janvier 2006.

9 Duclos Hélène, Grésy Jean-Édouard, op. cit., mars 2008. Ces cinq structures étaient le groupement d'employeurs OMEGA d'Angoulême, l'Ademn à Lille (Citéo), le GIP Chalon sécurité prévention éducative de Chalon-sur-Saône, l'AMS de Marseille et l'agence municipale de médiation de Niort.

## Déontologie de la médiation sociale

Il ressort de la définition de la médiation sociale, établie lors du séminaire organisé par le Secrétariat général du CIV en septembre 2000, que les pratiques de médiation se sont organisées autour de deux principes directeurs : « aller vers » et « faire avec ».

- Aller vers l'usager, l'habitant dont on sait que l'essentiel de sa difficulté est de ne plus se déplacer, même pour faire valoir un droit légitime, ou encore de fuir quand la gestion d'un conflit nécessite d'affronter la réalité.
- Faire avec les personnes et non à leur place, car seule l'autonomie et la responsabilisation permettent de trouver les solutions durables aux problèmes. Les Canadiens utilisent le terme « empowerment » pour définir cette capacité à faciliter les échanges, à servir d'interface du traitement de la demande sociale, à donner le pouvoir d'agir aux acteurs sans prendre leur place.

La déontologie fixe l'ensemble des règles et obligations dans les relations entre les médiateurs, entre les médiateurs et les personnes sollicitant leurs services et entre les médiateurs et les institutions. Les principes déontologiques qui suivent sont fondés sur la Charte de référence de la médiation sociale d'octobre 2001, enrichie par les travaux de Profession Banlieue et de la Fédération des associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis[10] avec l'appui de l'Institut régional du travail social Paris Ile-de-France ainsi que du groupe de travail constitué pour l'élaboration de ce guide. L'application de ces principes permet de garantir à la fois le processus de médiation mis en œuvre par les médiateurs sociaux et leur qualité de médiateur.

### Principes déontologiques garantissant le processus de médiation

#### *Le libre consentement et la participation des parties prenantes*

La médiation repose sur la libre adhésion au processus de médiation quel que soit l'interlocuteur à l'origine de la demande. À tout moment, il est possible pour l'une ou l'autre des parties de revenir sur ce consentement. La médiation doit reposer sur la recherche constante de l'adhésion des parties aux objectifs de ses interventions. Pour faciliter la compréhension de son rôle et des limites de son intervention, le médiateur doit informer les habitants de son cadre d'intervention et des principes mêmes qui l'animent.

#### *L'indépendance et l'absence de pouvoir institutionnel*

Le médiateur exerce sa mission en toute indépendance par rapport aux protagonistes qu'il rencontre et veille dans sa relation aux personnes ou aux groupes, à ne pas utiliser sa position ou son influence pour obtenir quelque avantage à titre personnel. Il n'est investi d'aucun pouvoir de contrainte par une institution. Il n'a d'autorité que celle qui lui est conférée par les parties de façon à leur garder leur totale liberté de choix, même si la médiation s'applique en référence à la règle procédant soit de la législation pénale ou civile, soit du respect de règlements de la vie collective.

#### *La discrétion et la confidentialité*

Les personnes sollicitant le médiateur ne délivrent pas l'information nécessaire à la réussite du processus sans la certitude que cette divulgation ne leur portera pas préjudice. Le médiateur se doit donc non seulement de respecter l'intimité et la vie privée des personnes, mais aussi de n'utiliser les informations dont il dispose qu'avec l'accord des personnes qui les lui ont confiées. Par ailleurs, comme tout citoyen, le médiateur doit, malgré la complexité de certaines situations, exercer ses responsabilités et respecter ses obligations légales :

- obligation de porter assistance à une personne en péril ;
- obligation de dénoncer les crimes et les violences faites aux personnes particulièrement fragiles.

#### *La mobilisation des institutions et du réseau partenarial*

La médiation ne peut exister qu'en tant que co-construction et c'est une condition de sa réussite. Ne faisant pas à la place de, elle responsabilise et participe au maillage entre habitants, entre institutions et entre habitants et institutions. Maillon, relais, facilitateur, ces différents vocables utilisés par les partenaires et par les habitants font référence à cette fonction de « passeur de parole » occupée par la médiation. La médiation agit comme vecteur d'adaptation des politiques publiques à l'évolution de la demande sociale. Elle contribue au bon fonctionnement des services publics sans s'y substituer et sans faire écran entre les institutions et les publics.

#### *La protection des droits et des personnes et le respect des droits fondamentaux*

La médiation ne se substitue pas aux droits garantis à chacun. Elle facilite l'accès aux droits des personnes sans jamais obliger quiconque à renoncer à ses droits. La médiation doit offrir toutes les garanties énoncées par la convention européenne des droits de l'homme et la jurisprudence y afférente, tant dans les mécanismes qu'elle met en œuvre que dans les solutions dont elle favorise l'émergence.

10 Il existe à l'heure actuelle d'autres documents faisant référence à la déontologie de la médiation, notamment le code national de déontologie des médiateurs réalisé par plusieurs fédérations de médiation judiciaire ou conventionnelle (cf. bibliographie en fin de guide).

## Principes déontologiques garantissant la qualité de médiateur

***La position de tiers***

Le médiateur intervient auprès de l'un et l'autre des interlocuteurs de la médiation, sans se substituer à aucun des deux. Avant d'accepter la médiation, et tout au long du processus, il s'assure de son extériorité vis-à-vis de la situation pour laquelle il est saisi.

***L'impartialité et la bonne proximité***

Le médiateur s'attache à ne pas favoriser l'une ou l'autre des parties. Il permet l'expression des points de vue de chacun sans parti pris. Même s'il a un avis sur une situation donnée, il s'efforce de paraître neutre. Pour pallier l'inégalité entre certains interlocuteurs, le médiateur peut être amené à déséquilibrer la communication de manière à redonner une position d'acteur à la personne qui se sent en situation d'infériorité.

***La responsabilisation et l'autonomie des personnes en médiation***

Le médiateur doit s'assurer qu'il ne propose pas ses solutions mais qu'il aide au contraire les personnes à trouver elles-mêmes leurs solutions. Si la personne n'est pas en situation de participer ou de contribuer à la solution, le médiateur veillera à ne pas laisser s'installer une relation de dépendance. Il accompagnera la personne vers son autonomie dans la prise de décisions.

***La liberté de se retirer d'une médiation***

En fonction de la situation, de la nature spécifique du conflit ou du problème, du lieu concerné ou des personnes impliquées, le médiateur a la possibilité de refuser une intervention dont il est saisi. Dans certaines circonstances particulières, il peut également être conduit à interrompre une action qu'il a engagée. Cette décision doit cependant se prendre en accord avec sa hiérarchie, et si les conditions sont réunies, il devra alors passer le relais.

***La formation***

Elle doit permettre l'acquisition de véritables compétences professionnelles en matière de médiation sociale. La formation repose, pour une large part, sur l'alternance de mises en situation, d'analyse des pratiques et d'intervention d'acteurs professionnels pour la mise à jour et l'approfondissement des connaissances. Elle doit être régulièrement actualisée et intégrer en particulier des éléments relatifs à la déontologie et à l'éthique. Elle doit favoriser l'approche partenariale et pluridisciplinaire des situations.







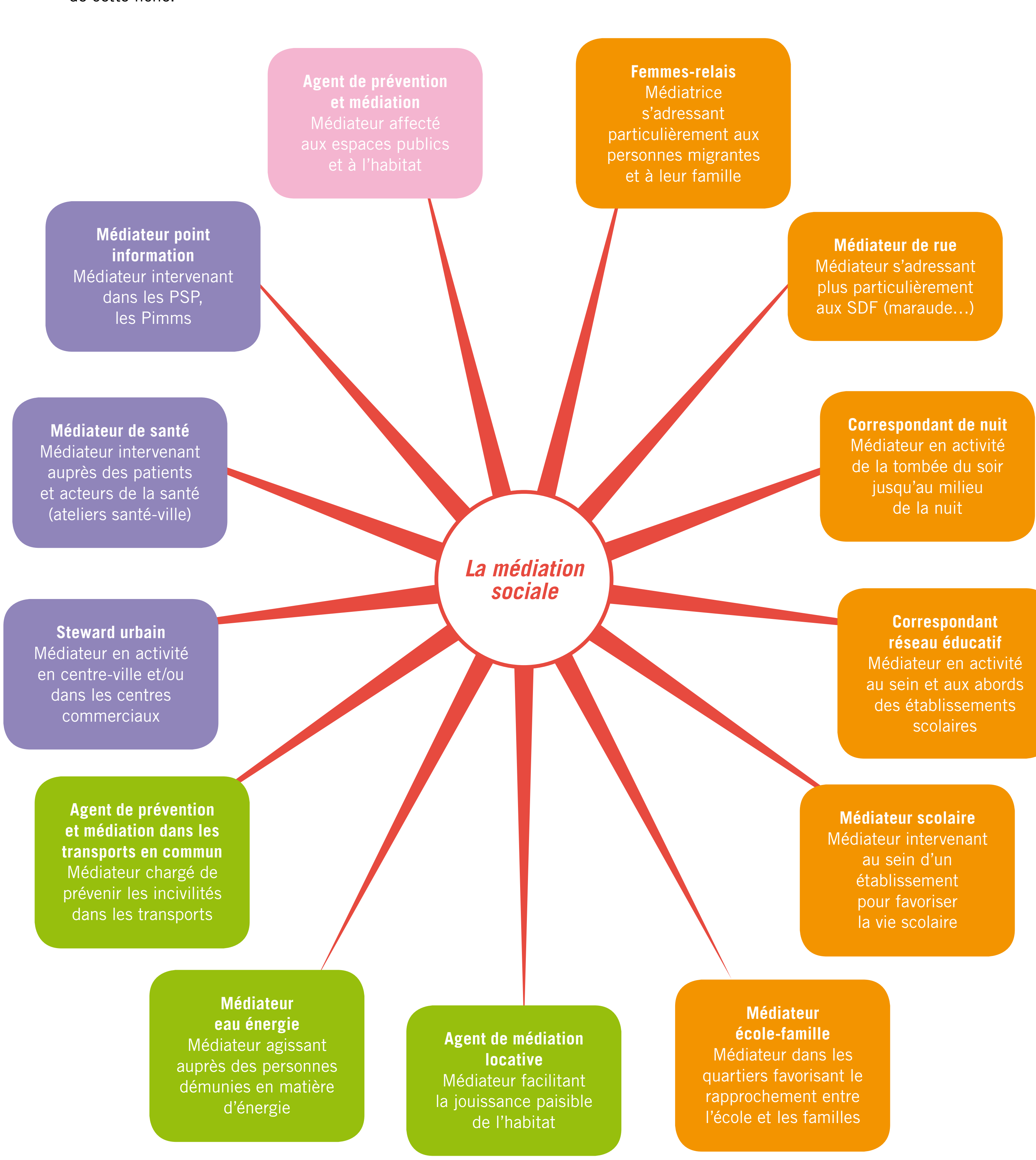



Concertation
Gestion de conflits
Présence
active
Veille technique
Mise en relation

# Galaxie et référentiel de la médiation sociale

## Galaxie des médiateurs

Depuis les cinq emplois-repères proposés par le Crepah en 2002, le foisonnement des expériences de médiation sociale laisse parfois croire qu'il y a autant d'appellations et de terrains d'action différents que de médiateurs. D'où cette présentation sous forme de galaxie plutôt que de repère qui élargit notablement ce débat et témoigne de la diversité des formes de médiation sociale en fonction des territoires et publics rencontrés. Le cœur de cette galaxie, son noyau dur, s'articule autour d'un référentiel unique d'activité présenté dans la partie pratique de cette fiche.



Si le référentiel du Crepah a eu le mérite, en son temps, de clarifier le champ de la médiation sociale en y mettant de l'ordre pour gagner en visibilité, il a eu également l'inconvénient de cloisonner de manière excessive les dispositifs de médiation sociale entre les correspondants de nuit, les femmes-relais, les Pimms, les ALMS… À cette première approche de classement qui opère des distinctions en fonction des publics et des terrains d'intervention, il convient d'y adjoindre une seconde approche, indiquée au verso de cette fiche, qui fait une distinction au contraire en fonction des activités spécifiques des médiateurs. Au-delà des différences d'expression de la médiation sociale, que ce soit en termes de lieu, de temps ou d'action, cette galaxie s'assemble telle les pièces d'un puzzle, car une unité fondamentale ressort très nettement de cette diversité apparente.

## Déclaration pour une médiation sociale une et indivisible

La médiation sociale est une démarche qui s'est construite « en marchant » depuis la fin des années 1980, notamment avec les femmes-relais médiatrices, dans les quartiers d'habitat social. Elle réunit aujourd'hui les conditions nécessaires et suffisantes pour être promue et rendue accessible à tous. Le groupe de travail réuni pour la réalisation de ce guide entend rappeler ces cinq étapes qui rendent aujourd'hui la médiation sociale une et indivisible. Cette déclaration réfute le cloisonnement des pratiques et appelle à rassembler et mutualiser les initiatives pour agir avec davantage de force et d'efficacité au service du mieux vivre ensemble.

### Une définition clarifiant la médiation sociale

En septembre 2000, la première pierre a été posée lors du séminaire européen organisé par la Délégation interministérielle à la ville à Créteil, lorsque quarante-deux experts de douze États membres de l'Union européenne sont parvenus à s'accorder sur une définition commune de la médiation sociale. La médiation sociale se définie ainsi comme un : « processus de création et de réparation du lien social et de règlements des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial et indépendant tente à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose ». Cette notion de tiers se voit complétée par les deux principes directeurs : « aller vers » et « faire avec », c'est-à-dire aller au devant des difficultés sans attendre d'être sollicité et redonner le pouvoir aux acteurs d'agir sans prendre leur place.

### Une déontologie fixant le cadre et les règles de la médiation sociale

Depuis octobre 2001, une charte de référence commune à la médiation sociale précise les principes déontologiques s'appliquant aux médiateurs. Cette charte a été réactualisée dans ce guide par souci de coller aux principes régissant les autres champs de la médiation (pénale, familiale, commerciale…) tout en conservant les spécificités de la médiation sociale dont les modalités d'intervention dépassent le cadre de la gestion de conflits sous forme de table ronde. L'application de ces principes permet de garantir à la fois le processus de médiation mis en œuvre par les médiateurs sociaux et leur qualité de médiateur. D'une part, ce processus qui nécessite le libre consentement des acteurs, l'indépendance du médiateur, la confidentialité des échanges dans le respect des droits rendus plus accessibles. D'autre part, ce positionnement du médiateur en tant que tiers impartial, qui responsabilise les acteurs dans la recherche de solutions adaptées à leurs difficultés.

### Un référentiel d'activités déterminant les champs d'action de la médiation sociale

Depuis octobre 2002, le référentiel d'activités et de compétences du Crepah a défini cinq emplois repères. Ce référentiel a contribué à clarifier les activités des médiateurs selon les contextes d'intervention, mais aussi, en revanche, au cloisonnement et au fractionnement de la médiation sociale. C'est pourquoi il est proposé de lui substituer le référentiel des neuf activités de la médiation sociale qui permet de décliner les actions concrètes du médiateur social sur le terrain. Cela manquait, car c'est réellement la clé de voûte pour rendre compte de la diversité des dispositifs de médiation sociale au travers de ces neuf composantes d'activités partagées que sont la présence active de proximité, la gestion de conflits en temps réel ou sur un temps différé, la veille sociale territoriale, la mise en relation avec un partenaire, la concertation avec les habitants et les institutions, la veille technique, la facilitation et/ou gestion de projets, la sensibilisation et/ou la formation et l'intermédiation culturelle.

### Une méthode d’évaluation de l’utilité sociale précisant les apports de la médiation

Depuis mars 2008, l’unité de la médiation sort une nouvelle fois renforcée par l’évaluation expérimentale initiée collectivement par cinq structures de médiation sociale réparties du Nord au Sud de la France et remise officiellement au ministre du Logement et de la Ville. La méthode d’évaluation de l’utilité sociale élaborée, unique en France et en Europe, rend compte au-delà des convictions défendues de la plus-value sociétale de la médiation sociale de manière tangible à l’aide de critères et indicateurs précis et mesurables. Ce référentiel, élaboré de manière partagée et concertée entre partenaires et dispositifs de médiation sociale, rend compte de la pluralité des angles de vue qui peuvent être portés sur la médiation sociale dans une évaluation à 360°, où chacun peut se retrouver malgré des attentes souvent différentes. Le référentiel « CITER » (Cohésion sociale, Innovation et apprentissage, Tranquillité publique, contribution Économique, Reconnaissance), offre ainsi la possibilité de rendre visible et lisible la médiation sociale en rendant compte de ce qui a été fait concrètement (les réalisations), de ce que cela a directement produit (les résultats) et de ce à quoi cela a contribué (les impacts), le tout analysé à l’aune des éléments de contexte propres à chaque territoire d’intervention.

### Un tronc commun de formation garantissant les qualifications du médiateur

L’unité de la médiation se voit enfin complétée par la constitution de programmes de formation spécifiques et élaborés à l’initiative du réseau d’acteurs de la médiation sociale, France Médiation. Tout d’abord, pour donner aux médiateurs les outils capables de traiter les situations nécessairement complexes qu’ils rencontrent. Il s’agit de garantir au bénéficiaire un niveau de qualité des interventions. Ensuite, pour confirmer les contours d’une identité professionnelle et par là se distinguer et se faire reconnaître d’autant plus nettement par les autres métiers existants. Enfin, pour être davantage reconnu dans les politiques publiques et inscrire les médiateurs sociaux dans une évolution professionnelle individuelle. Cette exigence de formation a été utilement rappelée dans les principes déontologiques et doit être effective dès la prise de poste, pour permettre ensuite une montée progressive en qualification et garantir *in fine* la validation des acquis de l’expérience. Ce tronc commun mobilise des savoirs théoriques (connaissances), pratiques (expériences) et processuels (processus) pour que savoir-faire et savoir-être soient assimilés au stade de véritables réflexes. Pour ce faire, sept modules de formation ont été constitués : « Le positionnement et le cadre d’intervention de la médiation sociale » ; « Les fondamentaux d’une communication efficace » ; « Les processus de médiation » ; « La gestion de conflits » ; « L’action à mener selon les différents publics rencontrés » ; « L’initiation au droit » et « La connaissance du réseau partenarial et de l’environnement institutionnel ».

## Référentiel des activités de médiation sociale et des indicateurs de réalisation[1]

Composée de structures de médiation extrêmement différentes avec des points de vue parfois opposés sur leur conception des activités du médiateur social, l'évaluation expérimentale de 2007 a fait émerger une première actualisation de référentiel des activités, notablement enrichie depuis lors par le groupe de travail constitué pour élaborer ce guide. Il s'articule autour de neuf activités définies dont l'étude statistique peut être renseignée par des indicateurs de réalisation qui mesurent ce qui est fait, sur une périodicité mensuelle. Ce référentiel construit autour de neuf couleurs donne ainsi la tonalité et les priorités de chacune des structures, susceptibles d'ailleurs d'évoluer dans le temps suite aux orientations spécifiques qu'exigent les publics et les territoires.

### La présence active de proximité

Les médiateurs vont à la rencontre des habitants, se font connaître et reconnaître en particulier des populations fragilisées ou isolées, y compris à leur domicile, afin d'aller au devant des besoins latents à révéler ou exprimés. Cette démarche consiste à aller vers, rassurer, prévenir, informer et orienter. Cette activité de proximité prend plusieurs formes : soit des « tournées » organisées par équipe sur les espaces ouverts au public ; soit des lieux d'accueil identifiés comme tiers référent.

- Nombre de personnes rencontrées, informées et / ou orientées
- Heures de présence par médiateur ETP

### La gestion de conflits en temps réel ou sur un temps différé

Les médiateurs agissent tant sur les conflits en temps réel, observés sur les espaces ouverts au public, qu'en temps différé sur sollicitation directe d'un habitant ou d'un partenaire. Dans ce dernier cas, ils interviennent soit par la médiation dite « navette » en rencontrant séparément chacun des protagonistes, soit par la médiation dite « table ronde » en organisant une confrontation directe entre les habitants. Cette dernière forme implique la réunion des différents protagonistes ainsi que le suivi des accords obtenus. Les conflits ont trait à des nuisances sonores, des problèmes d'hygiène, de sécurité, de regroupement dans les parties communes ou au pied des immeubles, à des insultes et des menaces, des dégradations volontaires, des conflits d'usage et d'interprétation des règles de vie commune…

- Nombre de médiations en temps réel réalisées
- Nombre de médiations en temps différé réalisées
  - dont nombre de médiations dites « navette »
  - dont nombre de médiations dites « table ronde »
- Nombre de personnes concernées en temps réel ou différé
- Nombre de personnes suivies en temps réel ou différé

### La veille sociale territoriale

Par capillarité, les médiateurs s'imprègnent des changements et évolutions qui s'opèrent au sein des rapports sociaux en référence à un espace spécifique et à une inscription temporelle. Ils contribuent ainsi avec leurs partenaires à l'expertise sociale territoriale, par leurs retours d'expériences sur les problèmes particuliers et collectifs de la vie quotidienne et leurs connaissances plus générales liées aux contextes d'intervention. Cette activité peut se décliner sous forme d'un baromètre d'ambiance, d'un observatoire, d'une cellule de veille…

- Nombre de réunions où l'expertise des médiateurs est sollicitée
- Nombre de comptes rendus d'ambiance

### La mise en relation avec un partenaire

Les médiateurs sont saisis d'un certain nombre de situations qui nécessitent des passages de relais ciblés impliquant des professionnels qualifiés et constitués en réseau de partenaires au vu des besoins identifiés. Une partie de cette activité consiste ensuite à s'assurer de la réalité et de la continuité de la prise en charge. En fonction des besoins recensés, la mise en relation se fera par exemple avec des professionnels du champ social, de la santé, de l'éducation, de l'emploi, du droit et de la justice…

- Nombre de mises en relation avec un partenaire
- Nombre de suivis des prises en charge effectuées

1 Rappel : ces indicateurs de réalisation mesurent ce qui est fait, sur une périodicité mensuelle.

## La concertation avec les habitants et les institutions

Les médiateurs participent et organisent des réunions avec les habitants et les institutions afin de favoriser l'expression de chacun, les échanges, les débats, voire de faire remonter et/ou descendre les attentes, les contraintes et les propositions d'amélioration de la vie quotidienne et du cadre de vie. Il s'agit de faciliter la démocratie locale, de mobiliser et d'impliquer les différents acteurs.

- Nombre de réunions de concertation
- Nombre de participants conviés

## La veille technique

Les médiateurs relèvent les dysfonctionnements et les dégradations, les signalent et les transmettent aux services appropriés et compétents. Ils se renseignent sur les suites données et en informent, le cas échéant, les requérants.

- Nombre de dysfonctionnements techniques et matériels signalés
- Nombre de suivis des dysfonctionnements signalés

## La facilitation et/ou gestion de projets

Les médiateurs encouragent et facilitent, voire mettent en œuvre les projets au profit des habitants (sortir de l'isolement, développer son réseau social, s'impliquer dans la vie de la collectivité…). Ils accompagnent et développent les projets collectifs pouvant servir d'activité support au mieux vivre ensemble (projets de rencontres culturelles, sportives ou de loisirs, mobilisation citoyenne autour de repas de quartier…)

- Nombre de projets facilités
- Nombre de participants concernés

## La sensibilisation et/ou la formation

Les médiateurs participent ou engagent des actions de sensibilisation, de qualification et de diffusion d'informations contribuant à l'évolution des comportements et des pratiques de l'ensemble des acteurs (habitants, partenaires, institutions…). Cela peut déboucher sur la mise en place d'une ingénierie de formation pour élaborer des modules pédagogiques portant sur l'amélioration des compétences relationnelles et comportementales (gestion de conflits, communication, assertivité et estime de soi, appréhension des diversités culturelles…). Leur connaissance des différents publics conduit d'autres professionnels à solliciter spécifiquement les médiateurs pour mener des actions de sensibilisation ciblées (maîtrise de consommations énergétiques et économies d'énergie, participation à des campagnes de prévention sur la santé, la sécurité, la citoyenneté, l'accès au droit…).

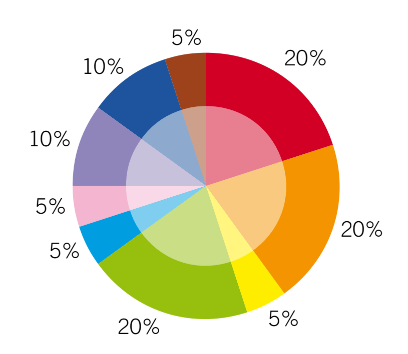
- Nombre d'heures d'intervention
- Nombre de personnes sensibilisées et/ou formées

## L'intermédiation culturelle

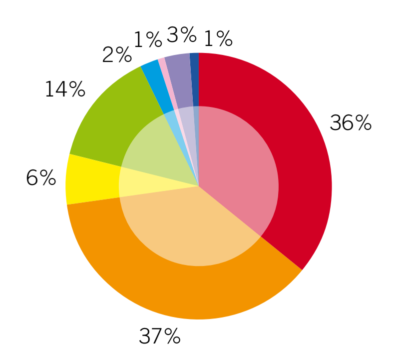
Les médiateurs agissent comme passerelle pour aider les personnes à s'adapter individuellement ou collectivement à leur environnement sociétal, en utilisant et en portant à la connaissance des institutions la spécificité des valeurs de leurs cultures d'origine, de leurs parcours de vie ou encore de leurs situations sociales (intégration de l'altérité).

- Nombre d'heures d'intervention où le médiateur a mobilisé une autre culture ou langue que le français
- Nombre de personnes spécifiquement concernées

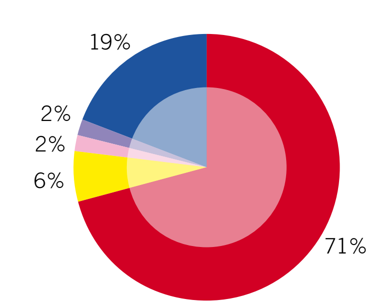
Quatre structures de médiation sociale[2] ont mesuré le temps passé par activité sur leur dispositif. Ces quatre diagrammes éclairent davantage par leur différence de couleur, la diversité des pratiques des structures de médiation sociale, que ne pouvaient le faire jusqu'à présent les référentiels de médiation sociale existants. Ce travail pourrait se faire à différentes périodes de la vie de chaque structure de médiation comme autant de témoins qui jalonnent son évolution. Certaines constantes observées dans ce travail détermineraient ainsi possiblement le « degré de maturité » des dispositifs en place.



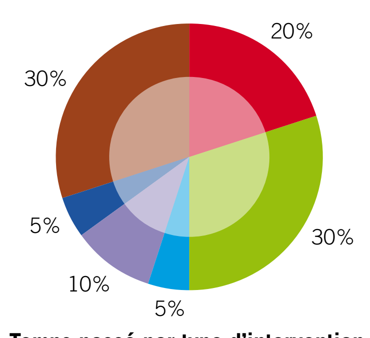

**Temps passé par type d'intervention**
Points services aux particuliers, Lille




**Temps passé par type d'intervention**
Association OMEGA, Angoulême




**Temps passé par type d'intervention**
Association Citéo, Lille
Agents de prévention et de médiation
dans les transports en commun




**Temps passé par type d'intervention**
Associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis




2 En annexe 2, deux structures de médiation sociale, le Point services aux particuliers de Lille et l'Association de médiation sociale de Marseille, se sont essayées à transposer ce référentiel en donnant le détail de leurs activités respectives.

# L'utilité sociale de la médiation sociale

## L'utilité sociale en quelques mots

Cette notion d'utilité sociale a une histoire relativement récente, ce qui explique peut-être que sa définition ne soit pas encore stabilisée.

### Une histoire récente

Les mots ont une histoire. La notion « d'utilité sociale » émerge progressivement dans les années 1970-1980 pour justifier des aides et exonérations accordées par les pouvoirs publics aux associations. Sa naissance est marquée par la dimension fiscale.

Son développement est lié à deux dates plus récentes :

- **1994-1995 :** le Conseil national de la vie associative (CNVA) s'empare de la notion et essaye d'en définir les critères. Il finit par en retenir cinq : la primauté du projet sur l'activité ; la non-lucrativité et la gestion désintéressée ; l'apport social des associations ; le fonctionnement démocratique et l'existence d'agréments ;
- **1998-1999 :** deux instructions fiscales paraissent, qui fixent le nouveau régime des associations loi 1901. L'utilité sociale devient un des critères d'exonération fiscale pour les associations ayant des activités y compris dans le champ concurrentiel. Pour décider de l'utilité sociale, on examine l'activité de l'association sous l'angle de quatre critères, et par ordre décroissant, « les 4 P »[1] : le Produit proposé, le Prix pratiqué, le Public visé, la Publicité faite.

À partir de là, l'utilité sociale va devenir un objet croissant de recherche, d'expérimentation et de débats, notamment sur la question d'une labellisation « utilité sociale » des associations. Ses enjeux sont très importants tant pour les pouvoirs publics (objectivation des critères d'attribution des subventions ou d'octroi d'exonérations fiscales) que pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire (meilleure lisibilité et positionnement des acteurs, pérennisation des partenariats…).

### Un pont entre les deux notions voisines d'utilité et d'intérêt général

Les mots ont une histoire ; ils ont aussi un territoire. L'utilité sociale se situe entre deux notions, l'utilité au sens économique et « l'intérêt général ».

***Utilité :*** c'est, en théorie, l'objet de toute activité économique. L'utilité mesure la satisfaction obtenue par l'obtention d'un bien ou d'un service. Si la valeur d'usage, fondée sur l'utilité que représente un bien ou un service, semble parfois contradictoire avec la valeur marchande, c'est-à-dire le prix déterminé par les marchés, c'est en raison de l'utilité marginale qui décroît en fonction de la quantité de biens déjà consommée. Par exemple, si l'on dispose déjà de deux médiateurs, l'utilité apportée par un médiateur supplémentaire est faible, comparée à la situation où l'on ne dispose d'aucun médiateur.

***Intérêt général :*** la valeur à laquelle se réfère l'action publique, qu'elle soit ensuite mise en œuvre par l'État ou par d'autres structures. C'est l'expression de la volonté générale, supérieure aux intérêts particuliers. Elle est définie par l'État représentant le peuple souverain et doit se révéler légalement profitable au plus grand nombre, qu'il s'agisse des domaines philanthropique, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel, environnemental…

***L'utilité sociale*** vient ainsi remplir un espace entre la notion de profit des entreprises commerciales (le fameux ROI : « Return On Investment ») et la notion d'intérêt général des services publics. À la différence de l'intérêt général, l'utilité sociale est une notion construite par les membres de la société civile. Elle s'est développée pour rendre lisible l'action de l'économie sociale et solidaire et affirmer sa place spécifique à côté de l'État et de l'économie classique. Pour l'instant, cantonnée au domaine de l'économie sociale et solidaire, qui emploie déjà deux millions de personnes en France, cette notion offre des perspectives de développement pourtant beaucoup plus large.

---

1 - Le Produit : l'activité de l'organisme tend-elle à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le Marché, ou qui l'est de manière insatisfaisante ?
- Le Public : les personnes bénéficiaires sont-elles en situation économique et sociale difficile (chômeurs, personnes handicapées...) ?
- Les Prix : sont-ils nettement inférieurs à ceux du secteur lucratif, ou sont-ils modulés en fonction de la situation des personnes ?
- La Publicité : l'organisme se contente-t-il d'informer sur ses activités, de faire des campagnes de communication pour faire appel à la générosité publique ou fait-il de la publicité commerciale dans l'espace public et dans les médias ?

## Une définition en construction

Il n'existe pas de définition unique et reconnue par tous de l'utilité sociale. Cette absence de définition officielle fait que les acteurs concernés devront chaque fois construire, préciser la définition pertinente au regard de la situation. Issue des nombreux travaux réalisés sur la notion d'utilité sociale, on citera toutefois, à titre d'illustration, la définition proposée par l'économiste Jean Gadrey[2] :

### Jean Gadrey, économiste

***« Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie). »***

Chacun s'accorde en tout cas sur l'aspect « multidimentionnel » de l'utilité sociale, bâtie tant par les membres de la structure à évaluer que par les partenaires et les bénéficiaires. L'enjeu est que chacun puisse contribuer à l'identification de l'utilité sociale de la structure afin de valoriser tous les aspects de sa contribution à la « transformation sociétale ». Le terme « d'utilité sociale » est le plus usité dans les travaux et textes de loi, et c'est la raison pour laquelle il s'est imposé devant d'autres notions qui auraient pu être tout aussi appropriées et qui recouvrent la même réalité, comme les notions d'« utilité sociétale » ou de « plus-value sociétale ». Notre objet concerne bien en effet les apports à la société dans son ensemble, et non uniquement le champ de l'action sociale.










## Un nécessaire effet positif pour la société

L'utilité sociale concerne un service rendu, un bénéfice, un effet positif pour la société dans son ensemble. Elle s'intéresse aux effets d'une action sur un territoire, auprès d'un groupe de population ou plus globalement de la société. L'utilité sociale concerne donc des domaines très larges : social, environnement, culturel, éducation, changements sociétaux, économie…

En l'absence de définition, le contenu de ce qui relève de l'utilité sociale est à identifier dès lors que la notion est utilisée. C'est notamment indispensable dans le cadre d'une évaluation qui nécessite de cerner précisément l'objet évalué avant de procéder à l'évaluation. Pour être appréhendée sous tous ses aspects, l'utilité sociale doit être identifiée par différentes catégories d'acteurs, notamment extérieurs à la structure. L'apport d'une structure peut notamment porter sur des registres que celle-ci n'avait pas envisagés. Certaines dimensions d'utilité sociale sont perçues par les partenaires ou usagers sans être inscrites dans les finalités de la structure. La contribution effective de la structure en termes d'utilité sociale peut ainsi être différente de celle envisagée dans ses finalités.

2 GADREY Jean, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, rapport de synthèse pour la DIIESES et la MIRE, février 2004.

Toutes les dimensions de l'utilité sociale n'ont pas la même importance pour chaque acteur. Telle dimension peut être un objectif secondaire pour la structure, mais constituer un objectif principal pour l'un de ses partenaires financiers. *A fortiori*, dans un même secteur d'activité, les dimensions de l'utilité sociale pourront varier et n'auront pas la même importance selon les structures. Lors de l'évaluation, l'utilité sociale effective s'observera dans les résultats, mais surtout les impacts générés par l'action de la structure. Il pourra s'agir d'effets voulus ou d'effets induits.

## Une pertinence qui dépend des valeurs et du contexte

L'utilité sociale dépend des valeurs portées par ceux qui la définissent. Tout le monde ne partage pas le même modèle de société, et donc la même conception de ce qui peut être utile ou pas à la société. L'utilité sociale dépend également du contexte :

- ce qui est utile ici, ne l'est peut-être pas ailleurs ;
- ce qui est utile aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain.

La définition de l'utilité sociale dépendra donc des valeurs de ceux qui la définissent ainsi que du contexte dans laquelle se trouvent la société, le territoire, l'organisation ou le groupe de personnes concernées.

## Des discours très différenTs, sources de potentiels différenDs

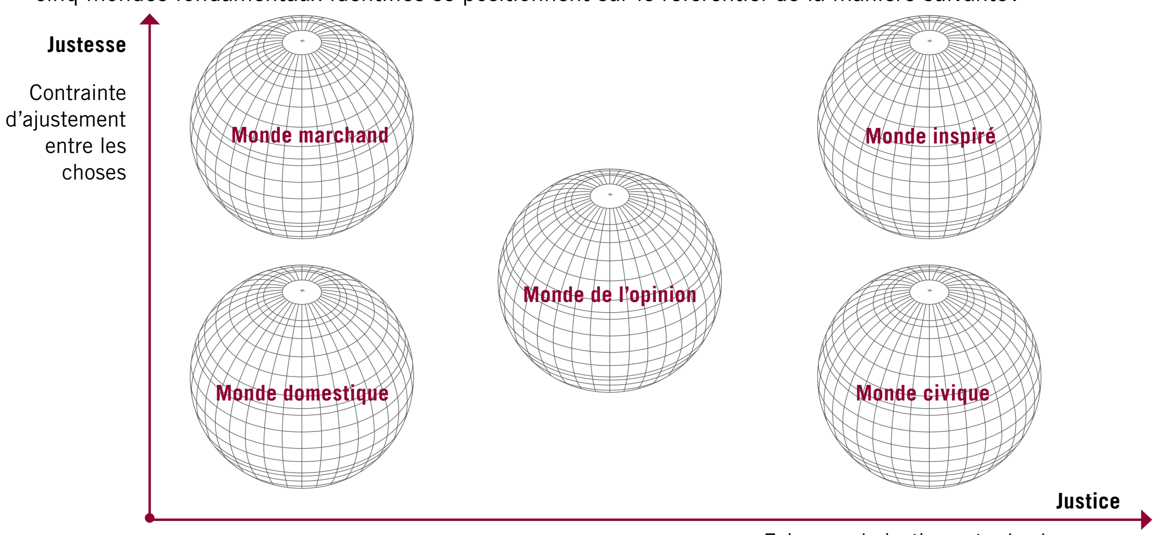
Comme nous venons de le voir, il n'existe pas de définition largement reconnue de l'utilité sociale, dans la mesure où cette notion n'est pas prédéterminée mais se construit à chaque fois sous une nouvelle forme par les structures évaluées qui s'approprient cette notion pour définir, *in fine,* avec leurs partenaires, usagers, etc., une utilité sociale qui leur soit spécifique. En ce domaine, le champ de la médiation sociale a innové en fécondant et stabilisant cette notion par la théorie des mondes, tirée et adaptée des études sociologiques de Boltanski et Thévenot[1]. Le constat au départ est simple : personne n'attend la même chose d'une évaluation d'un dispositif de médiation sociale. En effet, chaque interlocuteur (habitants, partenaires, médiateurs, élus…) développe un champ lexical particulier, mêlant la défense de ses intérêts particuliers à des valeurs, ce qui produit une pluralité de points de vue sur la médiation sociale. Qui plus est, si l'on schématise de manière un peu caricaturale, chacun sera convaincu de détenir la vérité car il fait tout simplement état de ses convictions les plus profondes :

- Ainsi, le travailleur social (éducateur spécialisé, assistante sociale…) a pour sujet de prédilection le lien social, le don, la solidarité et va mettre en avant le vivre ensemble, l'amélioration des relations entre les gens.
- Un bailleur social, un transporteur public, ou plus généralement toute entreprise telle que celles adhérentes aux Pimms (La Poste, EDF...) s'attachent naturellement aux retombées économiques, aux économies d'échelle d'un tel dispositif.
- Un élu est peut-être tenté de recentrer l'étude sur ce qui avait été évalué le plus souvent jusqu'alors : la renommée, la visibilité et l'appréciation des médiateurs auprès des habitants, ses potentiels électeurs.
- Un représentant du monde judiciaire (procureur de la République, avocat, policier…), membre d'un Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD) par exemple, met en avant l'expression de la volonté générale, l'accès au droit et à la justice, et rappelle volontiers que les dispositifs de médiation sociale se sont inscrits, dès 1997, dans le cadre des contrats locaux de sécurité essentiellement pour garantir la tranquillité publique dans l'espace communal.
- Enfin, le médiateur social préfère souvent évoquer plus simplement et humblement sa vocation, l'esprit qui anime sa pratique et cet art de la médiation qu'il essaie de transmettre au quotidien dans son entourage.

Ces cinq acteurs sont donc susceptibles de développer un argumentaire distinct qui permet d'évaluer et de justifier l'utilité sociale de la médiation. Où se trouve alors l'utilité sociale de la médiation sociale ?

## Cinq mondes pour mieux se comprendre

Boltanski et Thévenot ont montré que les argumentaires issus de différents contextes cœxistent depuis toujours au travers de cinq mondes, nourris par des courants philosophiques classiques. L'enjeu de leur démarche a été de dégager des principes supérieurs communs permettant aux acteurs de définir ce qui est juste ou injuste pour mettre fin à un débat contradictoire entre arguments et contre-arguments. Ils ont observé que la notion de ce qui est juste s'appuie sur deux définitions, selon qu'il s'agit d'un défaut de justice entre les hommes ou d'un dysfonctionnement entre les choses. Cette définition double est constitutive d'une dialectique qui permet[2] de « traiter avec les mêmes instruments conceptuels des situations dans lesquelles un désajustement sera qualifié dans le registre de l'injustice ou encore, par exemple, dans celui du dysfonctionnement ». Si l'on met en abscisse l'exigence de justice entre les hommes et en ordonnée, la contrainte d'ajustement entre les choses, les cinq mondes fondamentaux identifiés se positionnent sur le référentiel de la manière suivante :




Si le pluralisme des mondes est susceptible de créer des conflits entre les acteurs dont les aspirations sont tirées de mondes différents, à l'inverse, le passage d'un monde à l'autre ouvre la voie à une compréhension interculturelle et à une pluralité d'angles de vue sur une même réalité. Ce modèle est d'autant plus riche qu'il transcende l'idée de groupes, de classes sociales, de professions d'origine, d'âges ou encore de niveaux de vie, habituellement utilisée en sciences sociales.

1 Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, NRF essais, Paris, 1991, 485 pages.
2 Boltanski Luc, Thévenot Laurent, op. cit., 1991, p. 59.

- Dans le monde domestique, c'est la tradition et la hiérarchie qui établissent un ordre entre les êtres au sein de toute relation. Ni la règle de l'ajustement entre les choses, ni la norme de justice, ni même la norme de réciprocité ne sont à l'origine de ce monde. Car ce monde trouve son origine dans le don, qui repose sur la dette, seule à même de créer du lien social par l'obligation de revoir le donateur pour donner à son tour.
- Le monde marchand est mu par la concurrence et la performance qui sont elles-mêmes la résultante des désirs d'individus qui les poussent à posséder les mêmes fonctions, les mêmes biens rares qu'autrui. Dominé par le principe d'équivalence et la recherche de l'utilité (ou du profit), ce monde rejoint l'idéal de justesse entre les choses.
- Le monde de l'opinion conditionne le succès à la célébrité, à la visibilité liée au caractère plus ou moins accrocheur, persuasif ou informatif des êtres. Cependant, ce monde ne peut que rarement dépasser la croisée des tensions entre idéal de justice et de justesse car en fait de justice, l'opinion crie le plus souvent vengeance et en fait de justesse, l'opinion s'en rapproche par approximations successives.
- Le monde civique est constitué de personnes collectives et de leurs représentants (partis, bureaux…) dont l'aspiration tend vers l'expression de la volonté générale. Il en résulte naturellement des droits et des devoirs guidés par la recherche de l'égalité et de la justice entre les hommes.
- Dans le monde de l'inspiration, les êtres sont singuliers et se tiennent prêts à accueillir les changements d'état au gré de l'inspiration, en se soustrayant à la contingence. La recherche de la grâce tend en effet à maximiser les utilités de justice entre les êtres et de justesse entre les choses.

## Le référentiel CITER

Ce référentiel a été élaboré progressivement lors de l'évaluation expérimentale de 2007 par le groupe de travail regroupant les structures de médiation sociale et l'équipe d'évaluation. Ce référentiel d'évaluation, construit autour de cinq rubriques émanant des critiques propres aux différents mondes évoqués, éclaire le fait que l'ensemble des interlocuteurs des structures étudiées sera plus ou moins sensible aux registres évalués en fonction de leur monde de prédilection. Ainsi pourra-t-on justifier l'utilité de la médiation sociale, dans une évaluation à 360°, selon les différents ordres de grandeurs propres à chacun. Ces rubriques de l'utilité sociale, une fois constituées, ont ensuite été définies avec des critères et indicateurs précis et mesurables.

- Le monde domestique renvoie à la **« Cohésion sociale »** : restauration et densification du lien social, renforcement des relations entre les personnes et les institutions, diversité intergénérationnelle et interculturelle des publics et implication citoyenne ;
- Le monde de l'inspiration renvoie à l'**« Innovation et l'apprentissage »** : formation et sensibilisation, apprentissage communicationnel, renforcement des capacités et compétences et méthodes innovantes ;
- Le monde civique renvoie à la **« Tranquillité publique »** : sécurisation de l'espace public et responsabilisation quant aux règles et aux engagements pris ;
- Le monde marchand renvoie à la **« contribution Économique »** : production de richesses, coûts évités et économies d'échelle réalisées ;
- Le monde de l'opinion renvoie à la **« Reconnaissance »** : prise en considération des habitants, estime des médiateurs, notoriété de la structure et valorisation des partenaires.

Ces cinq registres sont des lectures différentes d'un même phénomène[3] et l'intérêt de les avoir identifiés est de permettre une meilleure lisibilité des interactions fécondes qui les lient. Par exemple, dans un acte de médiation consistant à dissuader un individu de lacérer les sièges d'un bus, il y a, évidemment, un intérêt économique et un intérêt de tranquillité publique, dans la mesure où le médiateur aura, de façon apaisée et apaisante, évité à la fois un acte délictueux et un préjudice matériel. Si, en plus, le médiateur a pu convaincre la personne du bien-fondé de son intervention eu égard à l'ensemble des voyageurs, il aura travaillé à la cohésion sociale. L'impact global sera de l'ordre de la reconnaissance puisqu'en agissant sur le mode de la prévention, l'activité de médiation se trouve reconnue en même temps que le délinquant potentiel se réhabilite en tant que citoyen. Tout est dans tout et ce référentiel ambitionne non seulement de rendre compte des différentes plus-values sociétales des activités de médiation, mais aussi d'enrichir les connaissances acquises sur les dispositifs de médiation par les interactions observées entre ces différents registres.

3 Ce principe est désigné sous le terme d'« hologrammatique » par Edgar Morin, dérivé de l'hologramme où chaque morceau de l'image « contient la quasi-totalité de l'information de l'objet représenté ». Ce concept est tiré d'une pensée de Pascal : « Je tiens pour impossible de connaître les parties en tant que parties, sans connaître le tout, mais je tiens pour non moins impossible la possibilité de connaître le tout sans connaître singulièrement les parties. », MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Coll. « Points Essais », Seuil, Paris, 2005 (1990), p. 100.

# 1. 2. ÉVALUER POUR QUOI ?

## *« Il y a déjà un bilan d'activité ; rechercher l'utilité sociale semble inutile »*

**Si les témoignages des représentants institutionnels (fiche 7), partenaires (fiche 8) et habitants (fiche 9) corroborent cette nécessité d'évaluer la médiation sociale pour étayer leur opinion par des preuves tangibles, qu'en est-il des dispositifs et des médiateurs ? Lors des différents échanges au sein du groupe de travail, un mot est venu avec une récurrence particulière, celui de sens : « donner du sens à ce que l'on fait », « la recherche », voire « la quête du sens pour juger clairement et sainement les situations qui se présentent quotidiennement »… Si ce mot agit avec une force d'attraction particulière, ce n'est pas un hasard. François Cheng[1] considère ainsi qu'il s'agit du « diamant du lexique français », puisque le mot sens évoque à la fois une direction, une signification et une sensation, « les trois niveaux essentiels de notre existence au sein de l'univers vivant ». En outre, ces trois niveaux se déclinent selon un ordre logique puisque la dimension stratégique (direction) se traduit traditionnellement en objectifs opérationnels (signification) dont l'implication des médiateurs pour les atteindre est éminemment affective et subjective (sensation).**

1 Cheng François, *Le Dialogue*, Desclée de Brouwer, Paris, 2002, p. 5.

# Donner du sens : une direction, *composante stratégique*

La direction à suivre permet de formuler les grandes orientations stratégiques. Pour le dispositif de médiation, il s'agit d'exprimer concrètement la finalité et les effets recherchés des actions engagées afin de rendre compte, au travers de l'évaluation, de leur pertinence. Les directions stratégiques doivent être définies en nombre limité pour en garantir la lisibilité et l'efficacité. Trois directions se dégagent très nettement, selon que l'on considère les bénéficiaires du dispositif de médiation sociale comme des citoyens, des usagers ou des contribuables[1] :

## Pour le citoyen : rendre visible et lisible la contribution au vivre ensemble

La vocation première de la médiation sociale est le vivre ensemble, puisqu'elle cherche à lever les obstacles à la coopération sociale et participe de la correction des inéquités dans l'accès au droit en individualisant un certain nombre de réponses. Cette question du vivre ensemble est elle-même au cœur de la démocratie, dans un contexte multiculturel qui oscille entre la nécessaire prise de conscience de notre interdépendance réciproque et le repli identitaire. La médiation aide le citoyen à trouver la juste distance aux autres « pour construire avec eux une sociabilité sans aliénation » au sens qu'en donne Roland Barthes[2]. La liste des habiletés et compétences utiles au vivre ensemble est infinie et pourtant encore peu enseignée à ce jour[3] ; d'où cette importance du tiers qui agit comme de l'huile dans les rouages relationnels, en particulier lorsqu'ils sont grippés et génèrent du conflit. En effet, le conflit se caractérise, selon Julien Freund[4], par « la dissolution du tiers à cause de la réduction caractéristique des groupes en amis et ennemis ». Si le conflit dissout le tiers, la réintroduction du tiers agit comme un agent solvant sur le conflit, en substituant au rapport de violence fusionnel un rapport de droit distancié. La démarche d'évaluation de l'utilité sociale permet ainsi aux structures de valoriser et de rendre visibles et lisibles ces apports concrets de la médiation sociale.

## Pour l'usager : accéder à une qualité de service performante

Les structures ayant participé à la démarche s'inscrivent dans des logiques de progrès et sont à la recherche d'outils pour mieux suivre leur activité, mais également d'échanges avec des structures homologues pour conforter et renforcer leurs pratiques. À ce titre, l'évaluation doit permettre de repérer les points forts, les activités pertinentes et efficaces et les points d'effort, les activités qui méritent d'être réorientées ou améliorées au regard des objectifs de la structure. Il s'agit de s'assurer que les ressources sont mobilisées de manière adéquate au sein de l'environnement dans lequel intervient la structure. Par ailleurs, cette démarche d'évaluation participative de l'utilité sociale contribue à la professionnalisation des structures en les dotant d'outils de suivi de leurs activités, outil permettant d'analyser leur plus-value sociale. Elle leur permet également d'entrevoir de nouveaux champs de développement de leurs activités, de prioriser ces dernières et de s'assurer de leur bonne articulation entre elles. Ce souci constant de l'usager permet ainsi de renforcer l'efficacité et le suivi des activités de médiation sociale.

## Pour le contribuable : garantir la gestion efficiente du financement

Bénéficiant de l'argent public, les structures doivent rendre compte aux pouvoirs publics et aux contribuables de l'emploi des ressources qui leur ont été attribuées. L'intérêt de l'exercice est, bien sûr, de ne pas se limiter à l'exposé des actions réalisées, mais de présenter l'apport de ces actions à la collectivité, au territoire, aux habitants-es… Ces structures seront financées dans le cadre de plans pluriannuels et sur le long terme, d'autant plus facilement qu'elles seront en mesure de démontrer les coûts évités ou les gains réalisés pour les budgets publics locaux. Sans cette capacité à justifier de la plus-value de leur activité pour la collectivité, les structures courent le risque de ne pas obtenir la reconduction de leurs financements. Ce risque est d'autant plus grand que l'État décentralise et renvoie de plus en plus aux collectivités locales le soin de financer les structures de médiation, les obligeant à des montages budgétaires très serrés et impliquant le maximum de sources de financement pour pallier les incertitudes et changements de politiques locales. La pérennisation des structures de médiation dépend donc aussi de leur capacité, pour un même niveau de ressources, à accroître leur productivité de services rendus ou, pour un même niveau d'activité, à nécessiter moins de moyens. L'évaluation s'inscrit ainsi pour le contribuable dans une optique d'optimisation de l'allocation des financements au regard des apports réels à la société.

1 Cette distinction est celle suivie par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du premier août 2001, qui vise à mettre en place une gestion plus démocratique et plus performante de l'État au bénéfice de tous : citoyens, usagers du service public, contribuables et agents de l'État.
2 Barthes Roland, *Comment vivre ensemble*, cours et séminaire au Collège de France (1976-1977), texte établi, annoté et présenté par Claude Coste, Le Seuil, 2002.
3 Par exemple : prise de parole et assertivité, écoute active et empathie, créativité et résolution de problèmes, négociation et gestion de conflits…
4 Freund Julien, *Sociologie du conflit*, PUF, Paris, 1983, p. 14.

## Contribuer au « vivre ensemble » selon Émmanuel Lambert, médiateur OMEGA

*« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts »*. Il semble que Isaac Newton ait anticipé, dans cette phrase, l'état actuel de notre société. En effet, si le médiateur est décrit comme étant l'artisan du social, la médiation, elle, sera son ciment, non pas pour faire à la place de, mais avant tout afin de réinventer, consolider ou recréer la relation de proximité, développer le mieux vivre ensemble à travers la gestion de conflit et agir en qualité d'interface entre le public et l'institution. La médiation sociale à travers l'action du médiateur responsabilise, mobilise, facilite, elle rend les gens acteurs de leur difficulté, elle aide à être.

## Pour la ville d'Angers, contribuer au « vivre ensemble » par la médiation sociale se décline de la manière suivante :

- Tenter de développer une vraie proximité, casser le mouvement d'indifférence en redonnant place et visibilité à chacun par l'écoute, la disponibilité et l'échange.
- Tenter de réhabiliter ceux qui s'estiment victimes de manque de considération et les réinvestir dans leur rôle de citoyen.
- Tenter de lutter contre les stéréotypes et l'isolement des publics silencieux et marginalisés.
- Tenter de lutter de façon volontaire contre la banalisation des incivilités et le sentiment d'impunité qu'elle génère, en développant une dynamique de responsabilisation individuelle et collective. Redonner du sens, une légitimité naturelle aux règles sociales par leur rappel. L'objectif est de faire prendre conscience aux usagers de leur environnement, des règles et des limites acceptées dans une vie en société, faciliter les compréhensions réciproques afin de réinstaurer du respect.

## Le médiateur, un citoyen actif et responsable au service et dans le respect des autres, selon Éric Palmiéri, directeur adjoint de l'Association de médiation sociale de Marseille

À travers la démarche et les outils d'évaluation, le médiateur s'enrichit à la fois des technicités professionnelles et d'un savoir-être qui facilite le mieux vivre ensemble.

En effet, il est intéressant d'observer le cheminement intellectuel d'une personne qui entre dans une structure de médiation et qui en sort transformée par son expérience comme lors d'un parcours initiatique.

L'expérience de médiation ramenée à son évaluation agit à la fois sur le comportement du médiateur lui-même, notamment dans sa vision des effets qu'il produit sur la société. Doté d'une meilleure compréhension des enjeux de son activité pour la société et d'une meilleure connaissance du contexte économique et social dans lequel il évolue, le médiateur s'investit de manière d'autant plus active et responsable qu'il prend la mesure de son rôle quand bien même l'environnement lui semblait souvent initialement hostile.

Se sentir utile au service et dans le respect des autres fait du médiateur un citoyen actif et responsable, une référence dans notre société sur laquelle chacun pourra compter.

## Pour le représentant de l'État, François Burdeyron, préfet de la Charente, une des questions fondamentales posée à toutes les sociétés humaines depuis leur origine est celle du « vivre ensemble ».

« L'insociable sociabilité » des hommes ne cesse de nous interroger au quotidien. Comment concilier pacifiquement la diversité qui nous caractérise (diversité des origines, des milieux, des âges, des formations, des ambitions, des appétits, des parcours, des histoires, etc.) et la nécessité d'entretenir des rapports avec les autres ? Comment réguler les tensions découlant de ces antagonismes ?

Il suffit de suivre l'actualité internationale pour constater que les communautés nationales ne sont pas encore parvenues à vivre en paix de manière durable. La violence et la guerre demeurent de facto des modes de gestion des différends bien qu'elles aient perdu leur légitimité au cours du siècle dernier. Au sein des communautés nationales, la violence et la force ont aussi longtemps été les moyens que l'homme a trouvés pour régler la question du vivre ensemble. On peut se souvenir des siècles où nos sociétés se caractérisaient par une violence largement répandue. Mais il s'agissait de sociétés profondément instables, en conflit perpétuel, la violence se nourrissant d'elle-même.

La légitimité des sociétés modernes réside précisément dans le passage de rapports humains fondés sur la force à des relations conventionnelles. La violence des individus n'y est plus reconnue comme un moyen acceptable de régler les désaccords. La médiation sociale s'inscrit dans cette mise à l'écart du recours à la violence et dans la recherche de modes alternatifs de règlement des différends. On peut lui donner deux objectifs :

- Elle vise d'abord à supprimer ou à diminuer les tensions et les conflits qui se manifestent et qui sont sources de blessures à la fois pour les auteurs et pour les victimes. Il est rare d'ailleurs que, dans un conflit, la victime ne soit pas, de façon souvent involontaire, également auteur. Mais la finalité de la médiation n'est pas de trouver une solution temporaire qui ne règlerait rien aux sources réelles des conflits et ne pourrait prévenir la réapparition de tensions. Si on ne considérait la médiation que comme un simple moyen de négociation entre parties, on raterait sans doute ce qui constitue le cœur de son métier.
- La médiation a ainsi un second objectif, certainement plus ambitieux mais plus délicat. Elle vise à traiter les conflits de façon à éviter qu'ils ne se répètent. Dans cette démarche, le médiateur n'est pas seulement un intermédiaire entre les parties qui viendrait apporter une solution technique extérieure. Il est également celui qui aide et accompagne chacune des parties et cherche avec elles les raisons profondes des tensions et des conflits. Il les aide à trouver la paix avec les autres mais aussi avec elles-mêmes. Aider l'autre, c'est aussi l'aider à se connaître, à s'accepter et à s'assumer ; c'est l'aider à être soi-même d'une façon qui soit compatible avec la nécessité de vivre en société.

La médiation ne s'arrête pas au conflit ou à la situation en question mais traite d'abord des hommes et des femmes concernés. C'est pourquoi la médiation sociale pourrait être définie comme de « l'aide à l'être », comme aider les gens à être, et à être mieux dans leur façon de vivre et dans leurs rapports aux autres et avec eux-mêmes. Le mal-être individuel est sans doute l'un des maux les plus prégnants de nos sociétés modernes où l'on consomme tant de tranquillisants. Et s'il touche la société dans son ensemble, il n'est que plus aigu dans les zones les plus sensibles et marquées par des difficultés sociales plus importantes ; et il ne faut pas s'étonner que ce mal-être s'y manifeste de façon plus violente et que les difficultés y soient moins facilement réglées.

Après cette modeste contribution à ce que pourrait être une définition de la médiation sociale, se pose la question de son évaluation. À quoi sert-elle ? Comment évaluer ce à quoi elle sert ? Peut-on évaluer ce qui est essentiellement qualitatif et dont les fruits ne sont visibles que sur le long terme ? On peut sans doute mesurer des effets immédiats. Depuis une trentaine d'années, on cherche à passer de l'évaluation du Produit national brut à celle du Bonheur national brut, non sans difficultés. Il s'agit de mesurer la contribution de la médiation sociale au mieux-être individuel.

Se pose enfin la question de la reconnaissance de la médiation sociale. Un nouveau métier a été inventé qui remplit une vraie fonction sociale. L'expérience acquise a permis de définir ses contours. Comment faire pour qu'il s'inscrive dans le parcours personnel de ceux qui l'exercent et comment faire pour que cette compétence soit reconnue au sein de la société ? De même que nous avons besoin d'ingénieurs, d'administrateurs, de juges, nous avons également besoin de professionnels du vivre ensemble, de gens qui aident les autres à être eux-mêmes tout en préservant l'harmonie de ce vivre ensemble.


Concertation
Gestion de conflits
Présence
active
Veille technique
Mise en relation

# Donner du sens : une signification, *composante opérationnelle*

*« Si la stratégie veut ignorer la tactique, la tactique ruine la stratégie. La bataille d'ensemble gagnée sur la carte est perdue en détail sur les coteaux »*, écrit Paul Valéry[1]. En effet, aussi définies que puissent être les directions stratégiques, c'est dans leur signification opérationnelle, les cibles assignées aux actions de médiation sur un territoire défini que se mesure réellement la plus-value sociétale d'une structure de médiation sociale. L'évaluation est avant tout un outil au service d'objectifs opérationnels qui se déclinent selon la règle des 3P : positionnement, partenariat et professionnalisation.

## Clarifier le **positionnement** des médiateurs et de leur structure

En ce qui concerne la structure tout d'abord, en tant que mandataire des collectivités locales, elle répond historiquement à une commande publique. En ce sens, elle constitue un opérateur de service public. Cette situation paraît simple, mais dans la pratique, la commande est souvent évolutive et demande à être ajustée chemin faisant avec le commanditaire. Par ailleurs, elle comporte un triple risque. D'une part, elle peut être assimilée à son financeur et donner le sentiment aux partenaires et bénéficiaires d'être observés par « l'œil de Moscou ». D'autre part, lorsque ce positionnement est mal compris par les élus-es, cela peut générer des utilisations abusives, voire une instrumentalisation des médiateurs dont les missions premières sont dévoyées pour devenir des « jeunes à tout faire ». Enfin, le dernier risque tient à la forte dépendance financière de la structure de médiation à l'égard des collectivités commanditaires et à la difficulté de maintenir une consistance et une continuité de service sur le long terme. Dans cet esprit, les structures de médiation doivent faire un effort de communication permanent pour expliquer leur positionnement et protocoliser clairement leurs mandats, dans un souci de transparence et de plus grande autonomie d'action.

En ce qui concerne les médiateurs, l'évaluation doit contribuer à resserrer et mieux délimiter le périmètre d'intervention. En effet, si les médiateurs agissent dans les interstices laissés vacants par chaque institution, ils ne doivent surtout pas s'inscrire dans une démarche professionnelle déjà connue. Par ailleurs, si la médiation sociale a longtemps été perçue comme un emploi-tremplin pour des jeunes, un support à l'insertion professionnelle, elle mérite aujourd'hui d'être une activité en tant que telle, avec un recentrage sur les effets recherchés, notamment en termes de cohésion sociale et de tranquillité publique. Trouver ce juste positionnement est parfois subtil puisque cela nécessite par exemple une réelle proximité avec les habitants-es tout en gardant un certain recul et une distance pour demeurer dans le champ professionnel. Cette limite n'est pas toujours évidente pour des médiateurs débutants, et c'est le rôle de l'encadrement de rester très vigilant sur ce point.

## S'inscrire dans un maillage territorial et développer un **partenariat** durable

Les structures de médiation travaillent en réseau avec les différents partenaires de leur territoire. Leur action ne peut produire véritablement des effets qu'en articulation étroite avec d'autres acteurs. S'il est encore besoin de le rappeler, le médiateur ne fait pas « à la place de » ; il intervient souvent en amont des autres acteurs ou bien co-construit avec eux et les habitants-es des solutions aux problèmes rencontrés. À la différence de nombreux autres acteurs, il a une entrée territoriale et non sectorielle ou par public. Son expertise est d'être un généraliste qui renverra le cas échéant vers les bons spécialistes. Sa reconnaissance en tant qu'acteur d'un territoire est donc essentielle. Les médiateurs constituent des maillons au sein de différentes chaînes d'acteurs. Cette fonction d'intermédiaire leur permet notamment d'envisager des solutions originales qui décloisonnent les secteurs d'activités et mettent en relation les différents acteurs concernés. Pour mener à bien son action, chaque médiateur doit développer une bonne connaissance des acteurs locaux et intervenants sur le territoire de manière à orienter les habitants-es ou solliciter les bons interlocuteurs. Cette expertise demande de l'expérience et donc une certaine durée dans le poste pour pouvoir identifier les situations et les moments pertinents pour passer le relais à d'autres services.

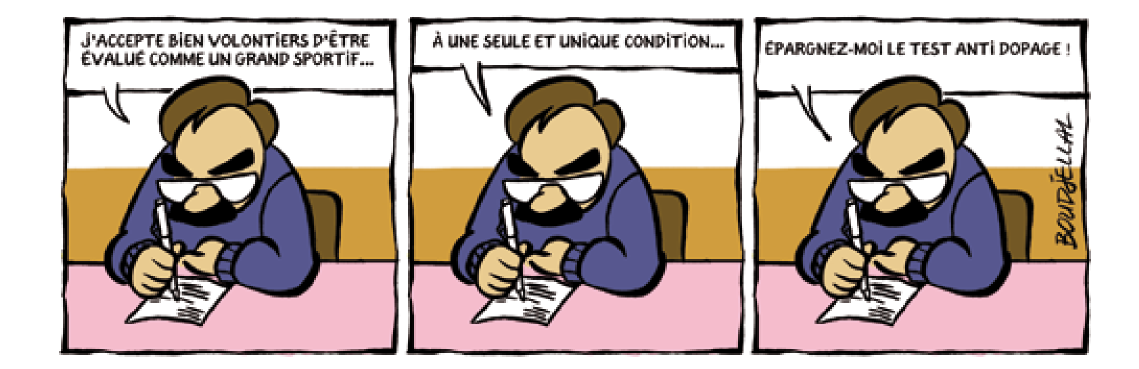
Ce partenariat s'inscrit aussi entre structures de médiation qui, au regard de l'évaluation de leur utilité sociale, trouvent l'occasion de se comparer grâce à ce qui est fait chez d'autres, pour objectiver leurs réussites et définir leurs marges de progrès. Généralement peu nombreuses sur un même territoire, elles ont peu d'occasions de partager leurs pratiques avec d'autres et de se projeter ainsi sur de nouveaux champs d'intervention ou modes d'action. Ces fertilisations croisées sont d'ailleurs à l'origine de la création de France Médiation, réseau des acteurs de la médiation sociale, afin de dynamiser et faire fructifier ces échanges pour le plus grand nombre.

1 Valéry Paul, *Réponse au discours de M. le maréchal Pétain*, Palais de l'Institut, Paris, 31 janvier 1931.

## Professionnaliser et faire reconnaître la médiation sociale

Pour François Aballea[2], la professionnalisation est *« le fait de faire d'une discipline, la base d'une expertise susceptible de s'investir dans la pratique quotidienne d'un certain nombre d'acteurs exerçant une activité professionnelle et de faire de celle-ci le fondement de l'identité de ces acteurs »*. La professionnalisation[3] de la médiation sociale correspond, en effet, à la nécessité d'engager une double démarche : celle de faire reconnaître l'expertise et celle de donner aux acteurs de la médiation sociale les compétences qui traduisent cette expertise. En ce qui concerne la première démarche, le constat est unanime sur le fait que les médiateurs souffrent du peu de reconnaissance de leur profession. Au-delà même du caractère douloureux pour chacun d'eux, la médiation même pâtit de cette situation, car elle contribue largement au turn-over volontaire des médiateurs. L'absence de reconnaissance se joue à quatre niveaux. Elle est statutaire : il n'existe pas un statut de la médiation, par exemple dans la fonction publique. Elle est contractuelle : de nombreux postes sont en CDD, et souvent sur des emplois aidés qui donnent une image de précarité. Elle est financière : au regard des compétences mobilisées *in fine* et du stress que génère ce travail, les salaires des médiateurs s'avèrent faibles. Elle est humaine : les médiateurs ne se sentent pas toujours reconnus par leur encadrement, leurs partenaires ou les élus-es. Certains médiateurs le disent : *« S'il n'y avait pas la reconnaissance des habitants, on ne tiendrait pas »*.

En ce qui concerne la deuxième démarche, les structures manifestent en général la volonté extrêmement forte de professionnaliser en encourageant des démarches de reconnaissance et validation des acquis de l'expérience (VAE), en facilitant l'accès à des formations diplômantes, en développant des parcours de montée en compétence et de prise de responsabilité en interne ou externe. Le professionnalisme tient au savoir-être et aux compétences des personnes recrutées, à la formation qui leur est proposée. La formalisation d'un tronc commun des savoir-faire de la médiation pourrait faciliter l'identification des besoins de formation. Cependant, comme il s'agit d'une profession encore nouvelle et qui évolue très vite, l'ouverture doit être de mise dans la nature et le contenu des formations organisées. Il s'agit de faire constamment le lien entre la pratique, son évaluation, les enseignements qui en sont tirés, les formations qui en résultent dans ce souci de professionnalisation permanent.




2 Aballéa François, Conférence au département de sociologie de l'université de Rouen, 1999. Cité dans le rapport de M. Chaix, M.-J. Gorisse, op. cit., janvier 2006.

3 Cette thématique sera développée plus avant dans la fiche 23 consacrée à la professionnalisation.

## ✔ Témoignage de Patrick Maillard,
**directeur de l'association Adelies à Marseille**

La médiation est une forme d'intervention sociale relativement récente. Il nous semblait nécessaire de passer par une période d'évaluation des différents dispositifs, afin d'en mesurer la plus-value sociale. En second lieu, il nous semblait obligatoire de mettre en place des critères de mesure à une échelle nationale assortis d'une charte commune. Dans un même élan, cette démarche permet ainsi d'offrir aux actions une lisibilité par les institutions et les partenaires s'appuyant sur des critères objectifs par l'apport des sciences sociales et humaines. La création de ce « langage commun » permet alors un véritable échange des structures impliquées dans cette démarche d'évaluation et, d'une manière générale, dans la médiation sociale. C'est par ce processus d'objectivation des critères ainsi que la création d'une culture et d'une éthique commune, accompagnées d'une mutualisation des savoirs et des expériences, que l'association France Médiation dans laquelle Adelies est impliquée, a pu voir le jour en 2008.

## ✔ Témoignages croisés des participants à l'étude expérimentale de 2007

*« On a vu les possibilités de diversification de notre activité »*, indique un responsable de Chalon. Il poursuit : *« suite à l'expérience d'Angoulême, on envisage la possibilité de signer un contrat avec EDF. On aimerait également s'ouvrir à la gestion de conflit en lien avec l'Opac. Des contacts ont été pris »*. De son côté, l'Ademn envisage de nouvelles pistes de financement pour développer son activité avec les collèges, au regard de l'expérience de l'Association de médiation sociale de Marseille. Le directeur d'OMEGA le mentionne également : *« Je me suis inspiré des procédures des uns et des autres. J'ai, par exemple, adapté mes procédures de recrutement en introduisant des mises en situation que l'Ademn utilise dans ses procédures de qualification »*.

À OMEGA, les médiateurs se sont appropriés les critères et indicateurs. Pour le directeur, « l'évaluation a créé une véritable émulation qui s'est traduite par une volonté des médiateurs de se professionnaliser plus encore ».

## ✔ Témoignage de Pierre Pérez,
**directeur de l'association de médiation sociale AMS à Marseille**

Lors de la rencontre débat « La médiation sociale, paroles de médiateurs » à la foire internationale de Marseille que nous avons organisée en septembre 2008, j'ai été agréablement surpris des propos des médiateurs lors de « l'atelier la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale ».

En effet, j'ai pu observer que le terme d'évaluation entrait dans le langage des médiateurs, qu'ils attendaient un guide pour faire reconnaître leur travail, que cela permettait qu'il change de langage en contribuant à se professionnaliser.

Présents depuis plusieurs années sur ce champ de l'intervention sociale que représente la médiation sociale, l'évaluation fait à la fois progresser le langage et la lisibilité du métier de médiateur.

## ✔ De l'évaluation des pratiques à l'évaluation de l'utilité sociale aujourd'hui, un véritable et continuel challenge pour professionnaliser et faire reconnaître la médiation sociale, Laurent Giraud,
**directeur d'OMEGA à Angoulême**

Depuis les débuts du groupement d'employeurs OMEGA, l'évaluation a toujours été évoquée comme un objectif prioritaire. Mais l'objectif premier de cette évaluation ne se situait pas forcément dans la justification des actions menées mais dans la reconnaissance du travail effectué sur le terrain par les médiateurs. En effet, quelques années après sa création, les médiateurs faisaient part de leur manque de considération et de valorisation, et recherchaient un véritable « feed back » sur leur travail.

Dans le même temps, les élus du groupement souhaitaient avoir une plus grande lisibilité de l'impact des actions de médiation. Or, même si certains étaient convaincus du bien-fondé de la médiation, il n'en restait pas moins que peu d'évaluations avaient été menées de manière approfondie.

En juin 2004, nous organisions un premier colloque sur l'évaluation des dispositifs de médiation sociale[1], des ateliers mêlant praticiens, partenaires, élus et chercheurs ont réfléchi aux attentes des prescripteurs de médiation, à la définition d'une médiation aboutie et aux complémentarités et apports de chacun dans le vivre ensemble. Nous en étions alors encore au stade de l'analyse de pratiques et cette réflexion nous a poussés à entreprendre une évaluation approfondie du dispositif de médiation. Durant un an, deux chercheurs[2] nous ont accompagnés dans notre démarche. Cette première évaluation a été constituée à partir des données de terrain, d'entretiens auprès de partenaires (une vingtaine de partenaires ont été interviewés) et de questionnaires auprès d'usagers du service de médiation sociale (300 questionnaires ont été envoyés avec un taux de retour de 40 %).

1 Voir notamment les contributions en ce sens de :
- Salzer Jacques, « Qui évalue quoi, comment, pour qui ? en fonction de quels critères ? »
- Grésy Jean-Édouard « Comment évaluer ? Entre coûts sociaux et investissement dans le vivre ensemble »

2 Grésy Jean-Édouard, Jacques Salzer, Enquête de satisfaction auprès des habitants et des partenaires de la médiation sociale. Évaluation du groupement d'employeurs OMEGA, juin 2005.

En juin 2005, les résultats de cette première évaluation « de terrain » étaient très attendus en interne. Des points positifs furent relevés mais aussi des points d'effort pour améliorer le service rendu aux habitants. C'est à partir des points d'effort que nous avons réorganisé les actions menées.

Dans un premier temps, nous avons retravaillé, avec toute l'équipe, le programme de formation et redéfini nos modules afin de répondre aux besoins des médiateurs mais aussi aux attentes des habitants. Ce plan de formation d'une durée de 350 heures a permis de se réapproprier le cœur de métier du médiateur, c'est-à-dire la fonction de tiers médians à travers toutes les activités de médiation réalisées, en particulier la gestion des « tables rondes » et les suivis des conflits.

Nous avons aussi adapté notre outil informatique en fonction des attentes des usagers et des partenaires afin d'avoir une évaluation réelle de la qualité des activités que nous réalisions. Nous avons modifié nos fiches d'activités pour prendre en compte, par exemple, des suivis à trois mois qui apparaissent sur l'écran des ordinateurs des médiateurs pour qu'ils pensent à aller revoir les personnes ayant participé à une médiation, nous avons modifié nos horaires en réalisant plus souvent des horaires décalés (jusqu'à 22 heures) pour permettre une meilleure réactivité. Nous avons en fait réactualisé l'ensemble de la procédure d'intervention. Il nous a fallu plus d'un an pour réorganiser et restructurer les différentes activités d'OMEGA.

En 2007, lorsque nous avons travaillé avec les quatre structures de médiation sociale sur l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, l'évaluation faisait déjà partie intégrante de la culture d'OMEGA et les médiateurs attendaient « de pied ferme » de montrer ce qu'ils savaient faire. Ce fut un gros travail de recherche qui fut engagé par les cinq structures de médiation, mais le résultat a été convaincant. Pour OMEGA, cette évaluation a encore fait progresser la qualité de notre travail. Nous avons encore réajusté nos actions et notre outil informatique pour répondre à la demande de nos financeurs et partenaires. Aujourd'hui, chaque partenaire a accès aux données statistiques via Internet et peut s'informer des interventions des médiateurs en temps réel.

Aujourd'hui, de nombreux moyens ont été mis en œuvre pour obtenir la meilleure qualité possible sur nos actions. Il est bien entendu que c'est un travail de tous les jours mais passionnant. La professionnalisation de la médiation sociale et l'assurance de sa qualité sont à ce prix.

# Donner du sens : une sensation, *composante affective*

Le dernier sens du mot « sens » est celui de sensation, ce qui semble quelque peu paradoxal car cette dimension à forte composante affective et subjective constitue précisément ce qui échappe à l'évaluation d'ordre davantage rationnel et objectif. Pour autant, cette notion de sensation est essentielle car elle appelle à une forme de prise de conscience : l'évaluation de l'utilité sociale ne peut pas rendre compte du travail du médiateur à proprement parler. L'évaluation rend compte des réalisations opérées sur le terrain, des résultats obtenus et de l'impact produit à court et moyen termes sur les personnes ayant bénéficié d'une médiation.

Cette problématique ne s'applique pas à la médiation sociale en particulier, mais à l'évaluation du travail en général. Si les nouvelles méthodes de gestion, de management et d'organisation du travail aspirent à évaluer le travail et la performance accomplis, *« l'investigation clinique du travail suggère qu'une part essentielle de l'activité humaine relève de processus qui ne sont pas observables et résistent donc à toute évaluation objective »*, confirme en ce sens Christophe Dejours[1]. Aussi précis que puisse être le référentiel d'activité de la médiation sociale, le travail du médiateur ne saurait se résumer à la simple exécution de la tâche qui lui est confiée. Les interventions se font dans des situations éminemment complexes, où le risque et l'incertitude amènent le médiateur à toujours devoir s'adapter, faire face à des imprévus, à choisir même parfois de sortir du cadre prescrit pour parvenir au résultat attendu. Le médiateur doit d'ailleurs souvent avoir échoué avant d'être capable de prendre de telles initiatives, et l'évaluation ne sait restituer que de manière très fragmentée et partielle cette part d'invisible, ces processus et procédés utilisés pour atteindre le résultat final.

Un travail sémiotique considérable a été mené dans le champ de la médiation sociale pour mettre des mots sur les pratiques issues des expériences de terrain. Citons en particulier les travaux de Moderniser Sans Exclure (MSE) et du CNFPT[2], qui pendant quatre ans, dans plus de 1 300 situations, ont analysé les conséquences potentielles d'une absence de traitement par la médiation (les « moins ») et les apports des interventions des médiateurs (les « plus »). Pour autant, ce décryptage ne pourra jamais être exhaustif car comme le précise Michel Verret[3], *« un savoir appris est un savoir qu'on ne sait plus qu'on sait, qu'on a sans le savoir »*. Le travail de la médiation sociale réside en grande partie dans une certaine « intelligence de situation » qu'il apparaît vain et illusoire de vouloir intégralement verbaliser. Ni le temps passé, ni la qualité de l'effort consentie, ni les compétences mobilisées ne sauraient circonscrire le travail et la subjectivé qui y est indissociablement rattachée.

Cependant, les médiateurs ayant participé à ces premières expériences d'évaluation ont témoigné, pour une grande part d'entre eux, avoir en définitive relativement peu de retours ou d'échos sur les actions qu'ils mènent. À tel point que faire bien son travail ou s'y investir faiblement est parfois perçu dans certains dispositifs comme la même chose : *« À quoi ça sert que tu mouilles le maillot ; tu seras pas mieux payé et tu gagneras pas une médaille, même en chocolat. »*. Ce genre de discours agit comme un travail de sape sur le moral des médiateurs. Or la médiation sociale, comme tout autre métier, ne peut en aucun cas fonctionner sans le zèle des médiateurs envoyés souvent au devant de publics difficiles. Toutes les organisations savent que face à une grève du zèle, elles dysfonctionnent voire tombent en panne. Si le médiateur se contente de suivre scrupuleusement à la lettre ses instructions, l'ingéniosité qu'il déploie, la coopération qu'il entretient avec ses collègues et partenaires lui feront cruellement défaut.

À ce titre, l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale possède une vertu qui n'a pas de prix ; elle valorise le travail effectué ; elle offre de la reconnaissance aux médiateurs, carburants indispensables à une bonne motivation. La démarche d'évaluation implique non seulement de prendre le temps d'écouter la parole de chaque médiateur mais aussi de prêter une grande attention à ce qu'ils font et à ce que cela produit. C'est enfin l'occasion de faire le lien avec les pratiques d'autres dispositifs de médiation : *« Ils se sentent moins isolés. Ils savent que c'est un vrai métier. La venue de personnes extérieures donnent du crédit à ce qu'ils font »*, indique un responsable d'équipe. Par ailleurs, la démarche d'évaluation vient renforcer plus globalement la crédibilité des médiateurs auprès de leur entourage immédiat. Quand il est fait bon usage de l'évaluation, il y a donc contribution – et c'est loin d'être négligeable – aux sensations d'accomplissement et de réalisation dans son activité. Cette restitution de l'estime des autres, élus, partenaires, habitants, nourrit l'estime de soi et donne du sens : la sensation d'exister et d'être utile.

1 Dejours Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Éditions, Paris, 2003.

2 Gautier-Etié Françoise, Schwartz Bertrand, *Entre prévention et répression : la médiation. Réinventer la relation de proximité*, CNFPT, AMGVF, juin 2003.

3 Verret Michel, *La culture ouvrière*, L'Harmattan, Paris, 1996.

Cette fiche donne la parole exclusivement aux médiateurs. D'abord sur ce qu'ils attendent de l'évaluation, ensuite sur ce qu'ils voudraient surtout ne pas voir changer dans leur métier. À travers les résultats de l'évaluation de l'utilité sociale et des groupes d'analyse de pratiques, un ajustement peut ainsi s'opérer entre la manière dont se perçoivent les médiateurs, la manière dont ils sont perçus et la manière dont ils aimeraient être perçus. Perceptions dont il convient de resserrer l'écart afin de conforter chacun sur son identité.

## ✔ Témoignages de médiateurs sur ce qu'ils attendent de l'évaluation[1]

L'évaluation a eu un impact à deux niveaux :

- sur les salariés : c'est un signe de reconnaissance très fort ;
- sur la démarche : elle ne fait plus peur, car c'est un moyen concret de prouver l'utilité sociale de la médiation auprès des décideurs et des usagers.

**Cédric (Angoulême)**

J'attends de l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale une étude de fond de la plus-value sociétale entraînée par cette action. En effet, une mise en lumière du non-événement ou d'actions semblant invisibles lorsqu'elles sont efficaces m'apparaît être indispensable afin d'opérer une réelle prise en compte, par l'ensemble des pouvoirs publics, du bien-fondé et de la légitimité de ce nouveau dispositif que je nommerais « nouvelle profession ». Enfin, la mise en relation entre les différents acteurs, au gré de cette évaluation, devra permettre la création d'un référentiel commun en vue d'une réelle harmonisation des pratiques sur l'ensemble du territoire, offrant une légitimité et une crédibilité dans la quête de la reconnaissance.

**Emmanuel (Angoulême)**

À partir de l'évaluation, le référentiel que nous construisons permettra de « justifier » concrètement notre travail. Il permettra également aux bénéficiaires de s'exprimer concrètement sur le travail des médiateurs. Actuellement, nous construisons des outils de références.

**Jonathan (Lille)**

L'évaluation a permis de se doter d'éléments de comparaison avec d'autres structures. Elle a permis aussi de dégager nos points forts et points faibles. Nous pouvons mesurer concrètement notre « utilité sociale » à partir de critères précis, et aussi l'impact sur la population. Des partenaires très proches ont pu prendre conscience de notre travail. Nous en attendons aussi une reconnaissance sur le métier (évolution du référentiel métier).

**Pierre et Monique (Chalon-sur-Saône)**

L'évaluation est un véritable enjeu pour notre activité :

- elle permet de mesurer / valoriser / se faire reconnaître ;
- de réintégrer les pratiques d'évaluation au sein des structures.

Il faut mutualiser nos compétences.

**Sandra (Grenoble)**

À partir du moment où on accepte d'évaluer, on accepte de se tromper, de se remettre en question…

Entreprendre une démarche d'évaluation c'est permettre une évaluation de nos compétences face aux institutions. Il faut mutualiser nos outils pour évaluer ensemble, pour pouvoir travailler n'importe où avec n'importe quel public.

**Fatima (Marseille)**

1 Extraits de témoignages recueillis lors de la rencontre débat « La Médiation sociale, paroles de médiateurs » organisée par l'Association de médiation sociale (AMS), à la 84e Foire internationale de Marseille, 1er octobre 2008.

## ✔ Témoignages de médiateurs sur ce qu'ils voudraient surtout ne pas voir changer dans leur métier[2]

Il ne faut pas que ça dérape, il faut conserver ce métier, ne pas devenir des agents de sécurité. Après dix ans, j'ai toujours le cœur qui bat pour ce travail. Quand t'as un bon cœur dans la vie, tu passes partout. Maintenant, ils ne peuvent plus nous retirer du jour au lendemain, ce sera ingérable.

**Un métier centré sur la relation humaine**

On n'a pas beaucoup de moyens : un cerveau pour analyser, une bouche et deux oreilles pour échanger et des jambes pour courir ! On travaille à main nue, c'est toute la difficulté et l'intérêt.

Ce qu'on aime, c'est aller voir les gens qui parlent pas beaucoup. Renseigner, informer, orienter, promouvoir la ville, aider notamment les plus nécessiteux, les personnes à mobilité réduite, les femmes enceintes, les personnes âgées…

On rend service, on apporte des solutions, on les accompagne, on leur porte assistance.

Les gens nous remercient, nous font signe, ça fait chaud au cœur. Le merci du client, c'est plus important que tout le blabla.

J'aime le contact humain, les gens s'attachent à nous, ils nous racontent souvent leurs problèmes. On a même nos habitués.

Moi ce que j'aime, c'est les conflits, les bagarres, faut que ça bouge, ça nous met l'adrénaline. Il ne se passe pas toujours quelque chose, c'est à nous d'aller voir les gens.

**Un métier qui s'appuie sur les collègues**

C'est très important qu'il y ait cette solidarité entre nous.

Quand t'es bien encadré, entouré, y a pas de difficultés, on peut faire ça toute sa vie.

Faut être fort moralement et former un bon collectif entre collègues. Ouais, on est soudé, on s'entend bien entre nous. C'est important pour le travail, on doit savoir sur qui compter quand on fonctionne en binôme.

On peut pas avancer tout seul. Il faut des moments d'autocritique, de discussions pour améliorer les choses.

1 + 1 = 3 comme on dit ici à l'Ademn.

**Un métier riche d'enseignements**

À la base, j'étais fort timide et la médiation, ça m'a débloqué.

Ça m'a appris à aller de l'avant.

J'ai acquis la maîtrise de soi. Avant, je parlais moins, j'étais plus physique.

Je prends même du plaisir à faire prendre conscience aux gens du règlement, à leur expliquer sans les agresser.

Même les préjugés, ils sont tombés. On a appris à traiter tout le monde de la même manière, que ce soit un SDF ou un cadre « encravaté ».

On voit tout, tous les publics, toutes les situations des plus belles aux plus moches.

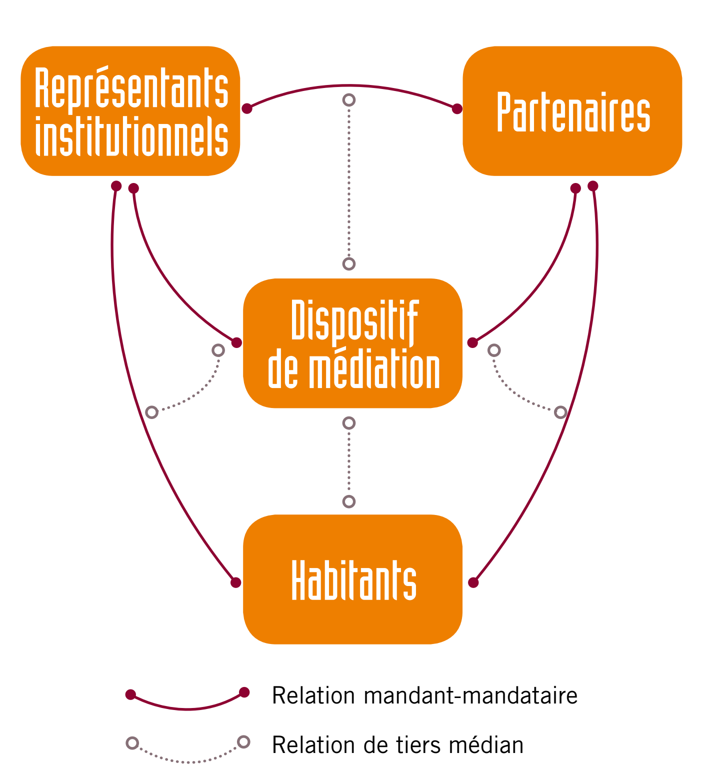
Nous on sait ce que c'est un jeune de quartier et ils ne sont pas mauvais au fond, faut apprendre à les connaître, les respecter et se faire respecter.

2 Extraits de témoignages recueillis lors d'une rencontre avec un groupe de médiateurs de Citéo, le 8 avril 2009. Merci à Yao, Louisa, Thomas, Morad, Ali, Ismaïl, Ahmed, Grégory, Samy, Jean-Ludovic, Jérôme, Manuel, Mireille, Jean-François, Jessie, Éric, Mohamed, Sabrina, Michel et Thomas pour leurs témoignages.

# 1. 3. ÉVALUER POUR QUI ?

*« Cette évaluation n'est pas demandée aux autres métiers ; c'est juste un moyen de se faire davantage contrôler »*

La première branche de cette phrase en exergue semble pour le coup assez fondée, comme en témoigne Christian Bachmann[1], lorsqu'il écrit : « Le sort tombe toujours sur le mousse… L'évaluation tombe régulièrement sur ces petits canards de l'intervention publique que sont les dispositions prises au bénéfice des populations démunies. On ne compte plus les travaux sollicités autour du RMI, des dispositifs de développement social des quartiers, des mesures de lutte contre le chômage… Au sein de l'Éducation nationale, les ZEP ont été longuement rôties sur le gril évaluatif. Rien de la sorte n'est arrivé aux classes préparatoires ou aux grandes écoles, qui sont intouchables ». Pour autant, si le mousse accomplit ce rituel de passage, aura-t-il davantage de chance d'être admis au même titre que tous les autres membres d'équipage ? C'est le parti pris de ce guide qui entend transformer cette exigence d'évaluation en une contribution au débat. Le capitaine du navire, le décideur, représentant institutionnel, a besoin de s'orienter et de décider du cap à tenir. Si seul le mousse est compétent et capable de lui fournir boussole et compas, en lieu et place de la navigation par les astres qui régnait jusqu'alors, c'est certainement pour lui l'occasion de prendre du galon !




La deuxième branche de cette phrase semble en revanche davantage sujette à controverse. Afin de poser les termes de ce débat, le guide donne la parole aux représentants institutionnels, partenaires et habitants qui ont accepté de témoigner. Ils ont organisé leurs réponses autour des deux questions suivantes :

Qu'attendez-vous de l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale ?

Quels sont, pour vous, les apports de la médiation sociale ?

L'analyse de ces réponses, la compréhension de ce qu'attend chacun de l'évaluation renvoie à la question essentielle du mandat.

Lorsqu'un représentant institutionnel, un partenaire ou un habitant témoigne, d'où et au nom de qui parle-t-il ?

Ce schéma retrace synthétiquement l'écheveau des relations qu'entretiennent tous ces acteurs entre eux, qu'il convient de démêler pour clarifier les enjeux de chacun.

La relation mandant-mandataire génère une tension puisque le mandataire agit en son nom propre pour le compte du mandant. Pour gérer cette tension, les termes du mandat doivent être suffisamment explicites et délimités pour ne pas léser les intérêts du mandant tout en offrant au mandataire une marge de manœuvre suffisante pour accomplir son mandat.

La relation de tiers médian sert d'interface aux relations entre les acteurs, dynamise les échanges et facilite la compréhension mutuelle dans le respect des singularités propres à chacun.

1 BACHMANN Christian, *Envol de technocrates ou recours démocratique : l'évaluation des politiques publiques* (texte posthume, 1997).

# Qu'en attendent les représentants institutionnels ?

Bien souvent, les représentants institutionnels sont assimilés par les dispositifs de médiation aux financeurs. Ce sont eux qui exigèrent dès l'origine que les médiateurs soient en mesure d'évaluer leur action et de rendre compte de leurs activités sur le terrain. Ce qui explique aussi pourquoi l'évaluation a très tôt été vécue comme une contrainte ou une contrepartie aux subventions demandées. Pour autant, cet objectif apparaît, pour bien des dispositifs, comme une nécessité absolue, car le paradoxe veut que plus les actions de médiation menées sont efficaces, plus les risques initialement identifiés pour justifier ces actions perdent en visibilité. La vie quotidienne se normalise ou bien les problèmes émergés sur un mode négatif se traitent sur un mode positif, ce qui fait qu'on ne les remarque pas. Le médiateur qui fait bien son travail ne fait pas parler de lui sur son territoire et peut se voir lourdement remis en question. La question lancinante devient : comment valoriser le non-événement ? Pourtant convaincus de l'intérêt de leur action, les dispositifs de médiation rencontrent des difficultés quand il s'agit de justifier et légitimer les apports de la médiation sociale.

L'évaluation de l'utilité sociale permet aux structures de rendre compte de ces apports, sur la base de critères concrets plus objectifs et tangibles que les témoignages ou simples déclarations de principe souvent utilisés jusqu'alors. Cette lisibilité peut faciliter une communication externe, plus en cohérence et donc plus efficace. La démarche d'évaluation de l'utilité sociale permet ainsi de valoriser les spécificités propres à la médiation sociale. Ces dernières peuvent ensuite constituer des « avantages concurrentiels » non négligeables dans un contexte où les dispositifs de médiation sociale doivent parfois répondre à des procédures d'appels d'offres face à d'autres structures qui revendiquent la médiation parmi leur compétence, voire même face à des organismes privés. Pour le représentant institutionnel, face à la complexité des contextes d'intervention, il est difficile de piloter des actions qui s'entrecroisent, de distinguer les périmètres propres à chacun des acteurs, de discerner les éléments nécessaires à sa prise de décisions. Ceux qui seront les plus à même de clarifier les rôles et les apports spécifiques de chacun pourront demander plus facilement, en contrepartie, aux représentants institutionnels de s'engager dans la durée sur des objectifs définis d'un commun accord.

Cependant, lorsque le représentant institutionnel est un élu et qu'il donne mandat à un dispositif de médiation sociale, il veillera essentiellement, dans l'évaluation, à la dimension stratégique. Est-ce que la direction donnée au dispositif en place convient bien au citoyen, à l'usager et au contribuable ? C'est un aspect qui l'intéresse fortement dans la mesure où l'élu reçoit mandat des habitants/usagers et, à ce titre, souhaite s'assurer que le dispositif de médiation sociale reste en cohérence avec la défense de son bilan et de sa mandature. Cela génère parfois une forme de hiatus entre lui et les responsables du dispositif, centrés davantage sur les enjeux opérationnels en termes de positionnement, de partenariats et de professionnalisation des agents de médiation ; hiatus amplifié du fait que les agents eux-mêmes se soucient plus particulièrement de la dimension affective, des retombées en termes de reconnaissance, des feed-back positifs que peut livrer le travail d'évaluation.

Cela peut générer des incompréhensions si un directeur de structure restitue les résultats de l'évaluation à un représentant institutionnel ou aux médiateurs, en restant centré uniquement sur les aspects opérationnels. Il sera certainement tenté de se dire en son for intérieur : *« Ils s'en désintéressent tous autant qu'ils sont, alors que je fais ça pour eux ! »*. Combien de directeurs ont pu se retrouver désillusionnés de la sorte ! D'où l'importance de bien prendre conscience de qui chacun tient son mandat et accepter que les enjeux de l'évaluation ne soient pas les mêmes pour les uns et les autres. On peut facilement de ce fait se retrouver dans une tension mandant-mandataire, où chacun cherche à orienter l'évaluation en fonction de ses propres enjeux sans nécessairement prendre en compte ceux de l'autre, et ce souvent avec les meilleures intentions du monde.

Pour autant, ces attentes des représentants institutionnels sont très fortes. L'évaluation selon leurs propres propos est une obligation pour rendre visibles et lisibles les actions menées sur le terrain. Ils nous disent examiner la demande à plusieurs reprises avant de soutenir et d'investir dans un dispositif. Si leur volonté de se porter garant de la cohésion sociale et de la tranquillité publique est forte, cela ne peut se faire sans une clarification préalable des objectifs, des moyens et des pratiques de chacun. Il ne s'agit pas d'audit ou de contrôle, mais de mettre en lumière les activités produites sur le terrain par la mesure de leur utilité sociale.

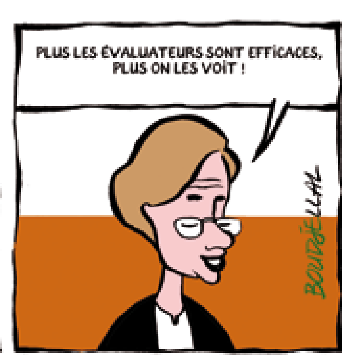
Ce que les représentants institutionnels demandent au travail social s'inscrit dans une politique plus large d'évaluation des politiques publiques pilotées par l'État et les collectivités territoriales. La loi organique relative aux lois de finances (Lolf) du 1er août 2001 affirme ce principe d'une gestion plus démocratique et plus performante des finances de l'État au bénéfice des citoyens, usagers du service public, contribuables et agents de l'État. Il s'agit de garantir une meilleure visibilité de l'action publique, de s'engager sur des objectifs de performance au travers d'indicateurs concrets mesurant les résultats des actions menées, de responsabiliser ainsi davantage les acteurs sur les moyens qui leur sont dévolus et d'améliorer les conditions du travail parlementaire en renforçant l'évaluation des politiques menées.

Si l’évaluation du retour sur investissement est indissociablement liée au développement du monde marchand, l’évaluation des politiques publiques est plus récente. Pour autant, tout le secteur de l’économie sociale et solidaire situé dans cet entre-deux ne pouvait demeurer en reste, et l’évaluation de l’utilité sociale permet une avancée réelle en ce sens qu’elle propose un cadre concerté et partagé d’évaluation, intégré comme une étape naturelle de la conduite de projets. À défaut, le risque est grand de se voir rapidement imposé, par les représentants institutionnels, un cadre d’évaluation inadapté aux pratiques de médiation sociale car décidé d’en haut, sans intégrer les spécificités des publics rencontrés et des terrains d’intervention. L’évaluation de l’utilité sociale est seule à même de mesurer et rendre compte de la capacité d’évolution et d’adaptation régulière de ce métier innovant, dans un environnement mouvant.









### ✔ Témoignage de Claude Dilain,
**maire de Clichy-sous-Bois**

Les élus attendent beaucoup de l'évaluation de la médiation sociale. D'une part, il s'agit d'un métier récent dont il est nécessaire qu'il prouve son utilité, ce qui permettra sa reconnaissance dans le monde du travail social. D'autre part, si je suis depuis longtemps convaincu de cette utilité, c'est une fonction qui s'appuie fortement sur les contrats aidés (adultes-relais, emplois-jeunes, CAE…) ; or, ces fragilités, tant pour les postes que pour les personnes, sont difficilement tolérables. Essayons, par exemple, de retirer les médiateurs sociaux des lieux où ils interviennent, et vous verrez une remontée immédiate des tensions (les médiateurs ont largement fait leurs preuves lors des émeutes de 2005) ! Demandez aux bailleurs et aux transports publics de se passer de leurs médiateurs et ils vous diront que les dégradations vont reprendre !

Les quartiers, et pas seulement ceux qui sont en difficulté, ont besoin de ce lien social ; si c'est en partie une question économique (cf. les économies liées à la baisse des dégradations matérielles dans les espaces publics et dans les transports), je suis surtout convaincu que c'est une question de « survie mentale » dans la mesure où nous manquons cruellement d'espaces de paroles et où la médiation sociale permet la reprise du dialogue et des échanges. Je ressens souvent ce besoin lors de mes échanges avec la population de Clichy, une demande forte de communication et une volonté d'être entendue ; la médiation sociale permet de remettre de la parole entre les gens. Il est de la responsabilité de tous aujourd'hui, et l'évaluation le permettra (notamment en clarifiant ces types d'interventions pour que tout ne soit pas nommé « médiation », à tort ou à raison), d'asseoir cette fonction indispensable.

### Pour la ville d'Angers, évaluer l'utilité sociale de la médiation revient à :

- reconnaître formellement une profession en manque de légitimité institutionnelle ;
- développer l'expertise et le savoir-faire de ces nouveaux intervenants sociaux par l'uniformisation de formations adaptées aux besoins clairement évalués ;
- améliorer le fonctionnement des services aux personnes (institutionnels ou associatifs) en fonction des besoins repérés ;
- définir positivement une profession qui se contente le plus souvent de définition par défaut.

### Pour la ville d'Angers, cette évaluation doit permettre de :

- mettre en avant un positionnement novateur et complémentaire, en dépassant une sectorisation nécessaire mais insuffisante du travail social de rue ;
- accepter que le relais, l'accompagnement vers les structures spécialisées, l'écoute et le rappel à la règle soient aujourd'hui un chaînon naturel de la prévention sociale ;
- légitimer l'approche systémique par une accroche polyvalente afin de s'adapter et prévenir les différentes formes de détresses sociales.

### ✔ Témoignage de Claude Bartolone,
**ministre de la Ville**[1]

Les femmes-relais sont devenues des actrices importantes de la politique de la ville en contribuant, par leur présence, leur action, à retisser du lien social dans des quartiers qui en avaient bien besoin. Elles ont su, dans des quartiers très durement confrontés à une crise urbaine et sociale, inventer un nouveau mode de régulation sociale et redonner, par leur présence, une visibilité indispensable pour réaffirmer la place des femmes dans la ville. (…)

L'émergence des femmes-relais constitue un signal remarquable régénérant l'idée de ville ; c'est l'échange, c'est le dialogue, c'est la confrontation des cultures. (…) La médiation sociale favorise l'amélioration des relations entre les habitants et les institutions. Bien des problèmes posés dans un certain nombre de quartiers d'habitat populaire découlent de cet enjeu essentiel. (… ) L'action de la médiation sociale et culturelle est indispensable pour les étrangers et les primo-arrivants : faire comprendre le fonctionnement des institutions, expliquer les règles et garantir l'accès aux droits ne sont pas, aujourd'hui, des réflexes des institutions chargées de l'accueil de ces personnes.

1 Extraits d'un discours, *in* « La médiation sociale et culturelle : enjeux professionnels et politiques », Colloque européen les 26-27 juin 2000 au Collège de France à Paris, Profession Banlieue, 2001. Claude Bartolone est aujourd'hui président du Conseil général de Seine-Saint-Denis.

## ✔ Témoignage de Pierre Cardo,
**député des Yvelines**

C'est une réalité que nous n'avons pas une vision claire de ce qu'est la médiation sociale et de ses effets. Il est absolument nécessaire de définir cette fonction correctement et de déterminer ses objectifs, ce que l'on pense qu'elle va « rapporter », avant même peut-être de parler d'évaluation. Cependant, la démarche d'évaluation, si elle est conduite de façon sérieuse, scientifique, peut permettre de réfléchir à ce que l'on met derrière cette notion de médiation. Les élus, qu'ils soient employeurs ou utilisateurs, doivent être particulièrement vigilants quant à leurs demandes auprès des médiateurs, afin d'éviter certaines erreurs comme cela a pu être le cas parfois avec « les grands frères ». L'évaluation peut permettre de poser une échelle de progression dans les résultats attendus dans les interventions de médiation. Ce métier, car j'estime que c'est un véritable métier, se base essentiellement sur des compétences humaines, sur des capacités de communication et l'aptitude à apaiser les conflits et à créer des liens. C'est également un métier à rôles multiples (dialogue, écoute, intermédiaire/passerelle, remontée d'informations…). L'employeur, qu'il soit élu ou non, a donc besoin de bien définir la posture dans laquelle les médiateurs sont. Lorsque l'on parle de remontées d'informations par exemple, comment ne pas mettre le médiateur en « porte-à-faux » ? Comment lui permettre de tenir sa position de neutralité, position absolument indispensable dans l'exercice de cette fonction ? C'est également tout l'enjeu de la formation et de la professionnalisation de la médiation sociale, ce qui semble maintenant bien entendu des pouvoirs publics, même si cela fait vingt ans que ce métier existe sur le terrain. Alors quand on parle évaluation, de quoi parle-t-on ? À quel moment doit-elle intervenir ? Je pense qu'elle doit se faire en continu et s'adapter au contenu de la fonction, celle-ci étant souvent en évolution permanente.

## ✔ Témoignage de Dominique Dubois,
**directeur général de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé)**

Le Comité interministériel des villes du 9 mars 2006 a insisté sur l'importance de l'évaluation de la médiation sociale, encore trop peu développée à ce jour. Il fallait donc trouver une démarche adaptée à ce champ d'intervention insuffisamment défini et créer des outils qui mesurent la plus-value et les apports propres de la médiation sociale.

L'évaluation doit s'attacher à la fois aux apports immédiats et aux effets différés de la médiation sociale, et prendre en compte le point de vue des usagers bénéficiaires, des partenaires et des médiateurs eux-mêmes. La réflexion doit croiser des indicateurs sociaux (contribution à la cohésion sociale et à la tranquillité publique : diminution des plaintes et procédures contentieuses, signalement et prise en compte de personnes en grande difficulté, facilitation de l'accès aux droits, baisse du sentiment d'insécurité…) et économiques (coûts évités : diminution des dégradations, baisse de la fraude, réduction de la vacance, augmentation de la fréquentation d'équipements ou services…).

Si l'évaluation doit permettre de reconnaître la mission d'intérêt public de la médiation sociale, elle vise également à rechercher des pistes de financements stables pour intégrer la médiation dans la durée au sein des organisations. La pérennisation de la fonction de médiation et le développement de ce métier passeront par cette étape indispensable d'évaluation.

# Qu'en attendent les partenaires ?

Pour les partenaires, ce qui importe le plus, d'après leurs témoignages, c'est la dimension opérationnelle du dispositif de médiation sociale. Savoir si les médiateurs agissent réellement en professionnels, si le partenariat se joue dans les deux sens, s'assurer qu'une véritable coopération existe et objectiver davantage la question du positionnement. Si ce dernier point est clairement établi pour les dispositifs les mieux implantés ayant accédé à une certaine maturité, cela reste le point le plus épineux lors du lancement d'un nouveau dispositif. La réaction première souvent entendue est : *« Mais c'est mon métier ça, c'est ce que je fais déjà ! »*.

Et pourtant, il n'en est rien car il a été clairement rappelé que la médiation sociale impliquait tout d'abord un positionnement de tiers, d'interface, ce qui est rarement le cas des partenaires qui interviennent « pour le compte de » et non « dans un entre-deux ». Ensuite, la médiation sociale consiste à aller vers, à provoquer la rencontre, solliciter les habitants, partenaires, représentants institutionnels. C'est tout le contraire d'une logique de guichet devant lequel le citoyen doit prendre rendez-vous et qui génère bien souvent des services fragmentés et cloisonnés du fait de la répartition des compétences entre intervenants. Maillon, relais, passeur, facilitateur, les différents vocables utilisés par les partenaires et par les habitants font référence à cette fonction « horizontale » occupée par la médiation, par opposition, si l'on peut dire, à la verticalité des services spécialisés. Enfin, et cette dimension est essentielle à sa compréhension, la médiation ne fait « jamais à la place de », mais consiste à développer la noble tache du « faire faire » par d'autres pour d'autres ou directement par les solliciteurs. Pour éclairer cette notion parfois subtile, qui rejoint la dimension « d'empowerment » précitée, reprenons le référentiel d'activité tel qu'il est défini dans ce guide afin de clarifier ce que les médiateurs font pour faire faire. Ce tableau ne cherche pas à être exhaustif sur le faire faire mais représentatif de ce positionnement particulier du médiateur social.

| CE QUI EST FAIT (RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉ) | CE QUI EST FAIT POUR FAIRE FAIRE |
|---|---|
| 1 - La présence active de proximité | • Faire circuler la parole des habitants<br>• Faire entrer en contact<br>• Faire respecter les règles de vie en société |
| 2 - La gestion de conflits en temps réel ou sur un temps différé | • Faire écouter, comprendre, reconnaître les besoins de chacun<br>• Faire exprimer les ressentis<br>• Faire émerger de nouvelles pistes de solution |
| 3 - La veille sociale territoriale | • Faire remonter l'information et l'expérience du terrain |
| 4 - La mise en relation avec un partenaire | • Faire prendre en charge par un professionnel qualifié |
| 5 - La concertation avec les habitants et les institutions | • Faire participer à la vie collective<br>• Faire le lien entre les habitants et les institutions |
| 6 - La veille technique | • Faire réparer et rendre fonctionnels les équipements publics |
| 7 - La facilitation et/ou gestion de projets | • Faire émerger les projets et les soutenir jusqu'à l'autonomisation de leur réalisation<br>• Faire prendre à chacun ses responsabilités sur son destin de vie sociale |
| 8 - La sensibilisation et/ou la formation | • Faire retrouver le goût ou l'envie d'en savoir plus<br>• Faire acquérir les connaissances nécessaires au vivre ensemble |
| 9 - L'intermédiation culturelle | • Faire évoluer les représentations des uns sur les autres<br>• Faire accepter les différences et l'altérité dans la vie commune |

Si parfois il peut être tentant de faire à la place de pour gagner du temps voire de l'efficacité, en ce cas le médiateur change de casquette et empiète, tel un apprenti sorcier, sur une profession existante avec les dangers que cela comporte. C'est à juste titre que le rapport du Conseil économique et social sur la médiation et la conciliation de proximité[1] stigmatise, en 2001, un médiateur observé dans une cage d'escalier en train de changer une ampoule grillé : « Si la société qui gérait ce grand ensemble n'avait pas voulu faire l'économie d'un gardien ou d'un concierge et avait assuré, comme elle aurait dû le faire, l'entretien des parties communes, il n'y aurait pas eu besoin d'un nouvel intervenant, appelé médiateur, pour que la lumière soit… ».

De même, face à l'engouement provoqué par la médiation sociale, certains partenaires peuvent être tentés de se positionner sur ce champ d'activité en exerçant des fonctions de médiation. Si chacun n'est pas clairement à sa place, cela génère de la confusion et des compétitions malsaines entre partenaires sensés contribuer au maillage partenarial. Ce positionnement clair de chacun est indispensable pour éviter l'empilement des dispositifs, tel un millefeuilles contreproductif et indigeste. La médiation sociale ne peut s'envisager que de manière transverse ainsi qu'il a été montré, et non de manière sectorielle. Si cette présentation, déjà exposée de nombreuses fois lors de réunions préparatoires de lancement de dispositif de médiation sociale, rassure quelque peu, cela ne saurait pour autant suffire complètement. À travers l'évaluation, les partenaires cherchent réellement à savoir, et c'est légitime, si le médiateur n'empiète pas sur leurs plates-bandes, si le mandat qui lui est confié est respecté.

Le référentiel « CITER » (Cohésion sociale, Innovation et apprentissage, Tranquillité publique, contribution Économique, Reconnaissance) offre non seulement cet éclairage sur le positionnement de chacun à travers la remontée d'informations des questionnaires et entretiens, mais aussi des indicateurs précis permettant de mesurer les réalisations, les résultats et les impacts de la médiation sociale sur leur territoire. Ce référentiel, qui a été élaboré de manière partagée et concertée entre partenaires et dispositifs de médiation sociale, rend compte de la pluralité des angles de vue qui peuvent être portés sur la médiation sociale dans une évaluation à 360° où chaque partenaire peut s'y retrouver malgré des attentes initiales souvent différentes.




1 Lindeperg Michèle, *Médiation et conciliation de proximité*, Rapport présenté au Conseil économique et social, juillet 2001, p. II-45.

## ✔ Témoignage d'Aline Cohen,

**chargée de mission Pôle solidarité GDF SUEZ, chef de projet ISIGAZ**

Les structures de médiation sont des lieux relais par excellence, en lien de proximité avec les clients les plus fragiles de la société. Ces derniers peuvent y trouver une aide, là ou toutes les structures ad hoc, tous les services d'entreprises ont échoué au plan de la relation et de la réponse adaptée à leur situation singulière, conjoncturelle ou, hélas, plus durable.

Ce sont des lieux d'écoute, susceptibles de s'adapter à une demande d'entreprise d'une part, et à une demande de clients d'autre part, qui trouveront des réponses satisfaisantes, dans des délais acceptables, voire plus courts que dans les circuits habituels de traitement de réclamations.

À ce titre, les structures de médiation sont performantes car elles permettent des économies d'échelle au-delà de la respiration sociale qu'elles génèrent par leur activité.

Ces lieux sont aujourd'hui des lieux associatifs gérés avec des critères de gestions similaires à ceux d'une entreprise, mais avec une différence culturelle d'approche notable : celle de la diversité sociale des équipes, celle de la volonté d'insertion ou de réinsertion avec de vraies actions tremplin emploi… Ce sont des lieux, en résumé, bien en prise avec la société, sa réalité socioéconomique et culturelle.

J'aimerais pour ma part que tous ces éléments soient mieux mis en avant, à l'heure où dans la société occidentale, la place de la parole des individus, de leur capacité de négociation et de prise de responsabilité est délitée face à des organisations rationnelles du travail qui relèvent de procédures automatisées où l'individu est nié.

## ✔ Témoignage des assistants sociaux, éducateurs, personnels des centres PMI, médecins,

**qui font appel aux femmes-relais médiatrices de l'Arifa, association de Montfermeil**

« Venir avec les femmes-relais, notamment pour les visites à domicile, ça nous facilite l'entrée dans les familles. Nous, nous pouvons être assimilés à d'autres organismes de contrôle. La mise en confiance des femmes-relais est importante. »

« Les femmes-relais vont parfois nous aider aussi à transformer les manières de nous y prendre avec les familles… Pour nous, ça a été un apport positif aussi parce que ça nous a aidés à avoir un regard plus positif sur les familles… On voit les familles d'une autre manière… »

« Avec les femmes-relais, on sait non seulement qu'elles vont traduire, mais encore elles vont elles-mêmes poser des questions… Et après la consultation, elles vont reprendre les explications avec les mères, traduire l'ordonnance, pour que les mères ensuite puissent la suivre à la maison. » (Un médecin de PMI)

« Je ne vois pas les femmes-relais comme des béquilles qu'on fournit aux gens, au contraire. Je crois que ça favorise l'envie de sortir de sa coquille, si on côtoie quelqu'un de son pays et de sa langue qui a réussi lui-même à être autonome, qui se débrouille et aide les autres. C'est plutôt un modèle qui va aider, donner envie d'être autonome… »

« Il y a certaines familles qu'on ne verrait jamais… c'est sûr. On les voit du fait des femmes-relais… »
**Extrait de Maria do Céu Cunha, Le travail de médiation dans les quartiers populaires : regards des institutions, Profession Banlieue, 1998.**

## ✔ Témoignage de Xavier Duquesne,

**chef d'unité Prévention environnement à la direction contrôle, sûreté, environnement de Transpole, transports en commun lillois (Son rôle est d'élaborer et de mettre en œuvre le contrat de prestation de service entre l'Ademn – Citéo – et Transpole)**

Ce que je retiens de la collaboration Ademn / Transpole, c'est la construction commune, en dix ans, d'un partenariat qui n'a pas cessé d'évoluer et qui est à ce titre, me semble-t-il, exemplaire. Ce qui me conduit à penser que ce « modèle » pourrait certainement être transposé à d'autres types de collaborations et que l'on peut en tirer quelques enseignements :

- Au cours de ces dix ans, nous avons pu apprécier les capacités de réactivité de l'Ademn, sa force de proposition, qui en ont fait un partenaire de qualité. C'est ce que vous avez appelé, dans le rapport d'évaluation, l'indispensable adaptabilité des dispositifs de médiation aux contextes.
- D'une relation de type conventionnel, nous sommes passés à une relation client/fournisseur dans une contractualisation qui permet d'avoir un cadre de référence commun et partagé. Ce fut pour nous une étape essentielle dans la construction de notre démarche, et je pense même que c'est une condition *sine qua non* pour à la fois donner toute sa place à la médiation, et pour en fixer les limites.
- À propos des limites, justement. Un transporteur subit les problèmes de la société dans laquelle il agit ; il doit donc envisager des solutions, notamment en ce qui concerne la sécurité, à moyen et long terme. Pour autant, il doit également apporter à ses clients des réponses à court terme.
- Il y a donc nécessité pour lui de faire appel à un tiers, et de fixer précisément les limites de la prestation de médiation, dans la mesure où celle-ci ne règlera pas tous les cas qui se situent entre la médiation et l'ordre public. La qualité d'un service de médiation réside aussi dans ce qu'il ne fait pas, car ce serait faire le métier des autres.

- Enfin, la professionnalisation des médiateurs. Si aujourd'hui, nous pouvons avoir des attentes précises dans un cadre fixé, connu et partagé, c'est bien parce que notre partenaire professionnalise ses agents que nous aurons une qualité de service mesurable, évaluable.

En conclusion, la médiation est devenue, pour nous, indispensable pour ce qu'elle apporte à la qualité de nos services aux usagers, et c'est à ce titre que nous adhérons pleinement à la démarche d'évaluation.

## ✔ Témoignage de Mme Léonardie,

**principale adjointe du collège Jacques Prévert à Chalon-sur-Saône**

La médiation sociale est essentielle dans les quartiers comme celui du Stade. En cas de conflit au sein du collège, le GIP intervient à la sortie, ce qui évite systématiquement les dérapages sur le chemin du retour. Leur présence rassure les élèves et il leur est même arrivé de raccompagner un élève qui se sentait menacé. C'est aussi un appui considérable lorsque l'on veut contacter des familles, quand les courriers restent sans réponse et en l'absence de téléphone, ils portent directement le courrier au domicile. Ils sont également en mesure de nous renseigner en cas d'absence longue et inexpliquée d'un élève. Les personnels de la médiation sociale rentrent en contact avec les différents organismes (Opac...), ce qui nous permet généralement d'obtenir des réponses à nos questions. Par le biais du GIP, nous savons aussi ce qui se passe sur le quartier, les tensions qui s'expriment à l'extérieur et qui peuvent avoir des répercussions à l'intérieur de notre établissement. Source d'information, médiation entre les élèves, liens avec les familles sont les trois directions dans lesquelles nous travaillons en collaboration avec le GIP.

Les enjeux de la médiation se trouvent dans la création du lien entre les différents partenaires (communautés, école, collège, services de la mairie...) pour limiter les tensions et participer à la connaissance des différents modes de fonctionnement des uns et des autres, étape essentielle pour travailler ensemble.

## ✔ Témoignage de Fanta Diallo,

**responsable de la Maison départementale des solidarités Angoulême Sud - La Couronne**

J'attends de l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, un support honnête, qui pointe à la fois les points positifs et les avancées depuis sa création, mais aussi les points faibles et les lacunes, afin de pouvoir réajuster et travailler sur des axes d'amélioration partagés, avec les partenaires notamment.

Les points forts sont pour moi la proximité des professionnels sur le terrain avec la population. C'est une vraie richesse. Les points faibles sont pour moi le fait que ces personnes soient souvent des adultes-relais, issus des quartiers, et/ou des communautés où elles vivent et où elles doivent ensuite travailler dans un rôle d'interface. Cela devient un réel handicap professionnel, surtout lorsque leurs familles, voire eux-mêmes, sont ou ont été suivis par les partenaires sociaux de ce territoire. Se posent aussi les problèmes de secret professionnel et de confidentialité, à toujours améliorer pour faire tomber les défiances.

L'évaluation, au-delà du diagnostic doit permettre de construire des solutions en termes de professionnalisation et de formation, de type module commun avec des formations initiales ou des interventions de professionnels du secteur médico-social dans les formations de médiateurs.

Pour les travailleurs sociaux, les apports sont nombreux :

- Le partenariat, dès lors qu'il se construit sur la confiance professionnelle réciproque, constitue un atout essentiel sur un territoire.
- La réactivité et la souplesse d'intervention puisque les médiateurs adaptent les horaires aux besoins, en décalé si nécessaire. Ils réagissent vite et peuvent aller vérifier les informations et les faits qui nous sont remontés. C'est un plus pour les partenaires institutionnels, dont le cadre d'intervention est réglementé.
- La possibilité de proposer des solutions alternatives innovantes aux suivis médico-sociaux des autres professionnels.

Pour que la complémentarité soit réelle, il est nécessaire de mettre en place des espaces d'échange des informations, de type concertation ou collectifs de partenaires, afin de partager les points de vue, de coordonner les interventions et les actions post diagnostic, pour gagner en efficacité et en cohérence avec les habitants et les familles.

### ✔ Témoignage de M. Carreau,

**directeur Opac Chalon-sur-Saône, et de Mme Cézanne, son adjointe**

L'évaluation de la médiation sociale doit permettre de réaffirmer les contours et le contenu de la mission de médiation, et de mesurer si elle est cohérente avec les problèmes rencontrés et les sollicitations enregistrées. À l'issue, une des conséquences de l'évaluation doit être de faire évaluer la qualité du partenariat.

L'Opac de Saône-et-Loire n'est pas réellement un tiers dans un conflit de voisinage entre deux locataires, dans la mesure où il doit garantir la tranquillité de tous ses locataires. Ainsi, face à un conflit de voisinage récurrent, il est nécessaire, à un moment, de faire intervenir un tiers au conflit pour qu'il réalise une évaluation objective et distanciée du conflit. La médiation sociale nous permet donc d'avoir un diagnostic extérieur d'une situation de conflit.

La médiation sociale est un outil supplémentaire mis à notre disposition quand nos moyens de résolution d'un conflit sont demeurés inefficaces, que la confiance est rompue ou le dialogue impossible. La médiation sociale nous permet donc de conserver un lien « par ricochet », via les médiateurs, avec nos locataires. Elle constitue également un outil possible de résolution de conflit.

Les enjeux de la médiation sociale :

- rester un outil crédible et efficace de résolution des conflits de voisinage tant pour les habitants que pour les partenaires saisissant ;
- maintenir une relation de confiance avec les habitants des quartiers, souvent de plus en plus en opposition avec les forces de police et toute institution qui représente l'ordre et l'État d'une façon générale ;
- être un « facilitateur » de compréhension réciproque et de respect mutuel. Un de ses enjeux est donc fortement lié à ses ressources humaines, puisque la médiation doit être réalisée par des personnes capables de naviguer « entre deux mondes ».


Concertation
Gestion de conflits
Présence
active
Veille technique
Mise en relation

# Qu'en attendent les habitants, usagers et contribuables ?

À la question « Qu'attendez-vous de l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale ? », les habitants restent perplexes. Non pas qu'ils se désintéressent de la médiation sociale, bien au contraire et les témoignages qui suivent sur ses apports en sont l'illustration. Mais cette question implique d'avoir accès à une forme de métalangage, un savoir sur les outils et pratiques de médiation socialequi n'est pas accessible au non-initié. L'évaluation est conçue au mieux comme un pis-aller pour obtenir des représentants institutionnels la pérennisation du dispositif dont ils bénéficient. Les habitants nous semblent peu sensibles à ce registre de la conviction développé par l'évaluation et glissent naturellement dans celui de la persuasion, en racontant leurs histoires de vie, les difficultés rencontrées et la manière dont le médiateur est intervenue. Pour autant, ces moments d'évaluation restent des moments forts pourles habitants car leur parole est prise en compte ; une considération leur est apportée en sollicitant leur analyse sur les apports des médiateurs. C'est enfin, pour certains, un espace pour rendre ou donner en retour du temps, de l'attention, à la mesure de ce qui leur a été consacré.

Lorsque les questions sont davantage précisées et orientées, il ressort des premières interviews menées trois différents niveaux pour mesurer le degré de satisfaction des habitants :

1. Des éléments qui ont trait au fond des problèmes rencontrés : la connaissance du terrain des médiateurs, leur habileté à résoudre les problèmes ;
2. Des éléments liés aux relations entre habitants et institutions : la capacité à mettre en contact, à restaurer ou améliorer les relations ;
3. Des éléments relatifs aux caractéristiques d'intervention du médiateur : la qualité de son contact, sa réactivité, sa disponibilité et sa neutralité.

Il ressort des questionnaires élaborés lors de l'évaluation expérimentale de 2007 une abondance d'informations nettement plus significatives grâce au crible que constitue le référentiel CITER. Chercheurs, médiateurs et habitants ont été surpris de découvrir la somme d'informations qui peut remonter dès lors que l'on consacre du temps à remplir ces questionnaires et qu'on est aidé, pour ce faire, par un intervenant expliquant la démarche et le sens des questions posées. Avant d'analyser la formulation de ces questions et les réponses apportées dans la seconde partie du guide, nous vous livrons un mélange hétéroclite de quelques témoignages d'habitants sur les apports de la médiation sociale.

## ✔ Témoignage d'un usager des transports en commun lillois

J'ai 26 ans. Je suis étudiant à Lille et usager régulier des transports en commun depuis cinq ans.

Pour moi, l'utilité sociale des médiateurs est évidente. La première fois que j'ai vu des agents en tenue, sans connaître exactement leur fonction, il n'y a pourtant pas eu d'ambiguïté : ce n'était pas des agents de sécurité. Mais alors, quel était leur rôle ? Ce n'était pas clair du tout, à l'époque, d'autant plus qu'ils avaient eux-mêmes des difficultés à l'expliquer.

C'est surtout ça qui a changé, depuis quelques temps. Comme ils le disent eux-mêmes : « On a mis des mots sur ce qu'on fait ». De fait, on les sent plus assurés.

Je connais bien, maintenant, leurs missions dans les transports pour en avoir parlé avec eux. J'ai toujours été satisfait des services rendus, que ce soit dans l'aide aux usagers, la présence rassurante ou l'assistance aux personnes en difficulté. En ce qui concerne le réseau, l'ensemble de leurs fonctions paraît assuré de façon satisfaisante.

Il me semble, en revanche, qu'ils ne pourraient assumer d'autres rôles qu'en élargissant leur activité en-dehors du réseau de transports, en sortant des stations, ce qui serait peut-être un autre métier.

## ✔ Témoignage d'un usager

Avant l'action des femmes-relais, je me sentais sourde et muette, je voyais les lèvres bouger sans entendre, je voulais m'exprimer et je restais sans voix. Aujourd'hui, à travers cette action, j'entends, je m'exprime donc je suis comprise, donc je suis entendue, je vis et j'existe.
**Extrait de Maria do Céu Cunha, Le travail de médiation dans les quartiers populaires regards des institutions, Profession Banlieue, 1998.**

## ✔ Paroles d'habitants[1]

Quand il y a un problème dans le métro, ils sont vite là pour intervenir, pour empêcher les jeunes de déconner. Ils savent dialoguer avec les jeunes ; nous, nous ne savons pas.
**E. Claus, usager des transports en commun, Lille**

La médiation sociale peut aider ou répondre aux problèmes des habitants du quartier, c'est un paramètre de réponse. Cet été, on avait des enfants de trois ans qui se baladaient tout seuls, sans parent ; on nous le signale et après les services concernés prennent le relais. Ils sont le premier lien, le lien avant les actions peut être plus fort que ce type de problème. C'est un soutien, un lien. On se tient par la main.
**Mme Marion, habitante et responsable de CIQ (association de quartier), Marseille**

Quand on écoute les gens qui sont là depuis le début, le quartier a une trentaine d'années environ, ils disent qu'il a beaucoup changé. En effet, ils ont l'impression qu'il y a moins de sécurité. Il n'y a pas que les gamins qui sont seuls en quelque sorte. On trouve beaucoup de gens qui sont seuls chez eux donc, comparé à avant, on a l'impression qu'il y a beaucoup moins de solidarité. Quand on essaie de faire des animations dans le centre commercial, on se rend compte qu'il y a très peu de gens qui osent sortir de chez eux car ils manquent de relations extérieures. Les médiateurs n'hésitent pas à aller chez eux et les choses peuvent se régler par le dialogue, par la discussion en touchant les gens dans leur cœur et non pas en mettant des coups de baguette sur les doigts quand les choses ne vont pas. On touche le cœur des gens. On sent que ça leur fait du bien et on va dans le bon sens.
**J.-M. Morandière, buraliste dans un centre commercial, Le plateau Chalon-sur-Saône**

Moi, tout de suite, j'ai vu que les jeunes tapaient dans les murs pour jouer au foot ; on a un grand terrain vague là-haut. Il ne servait à rien ; il y avait des buts ; ils ont été enlevés ; alors on s'est battus, on a essayé d'avoir les jeux ; on a demandé une table de ping-pong ; on va l'avoir ; on a demandé une table de pique-nique ; on va l'avoir et aussi l'aménagement d'un petit parc pour les enfants un peu plus vieux là-haut.

Les médiateurs nous ont aidé à trouver les bonnes personnes à contacter, qu'on ne connaissait pas forcément. Et comme j'ai dit à une des réunions, il y a des gens qui se plaignent car nous on rouspète tout le temps quand il y a des problèmes. C'est vrai, mais il vaut mieux rouspéter, voir avec les médiateurs plutôt que de ne rien dire, de rester dans son coin, puis comme on entend dans certains endroits, sortir avec le fusil un jour et tuer quelqu'un.
**P. Neveu, habitant de quartier, Ma Campagne (Angoulême)**

1 Extraits de témoignages recueillis lors du colloque national du 12 décembre 2007 à Angoulême, « L'utilité de la médiation sociale : de la conviction à l'évaluation ».

C'est important la médiation. Ça évite des conflits, ça les prévient.

On est allé rencontrer un locataire qui avait fait une réclamation car il avait une prise de courant défectueuse ; donc on a établi un échange d'informations ; là le médiateur me dit qu'il y a un problème chez cette famille. J'appelle l'amicale, le contremaître ; on règle le problème en moins de 24 heures alors qu'il faut huit jours pour une réclamation. Ça, c'est travailler ensemble, c'est le complémentarisme. Le lien humain, le contact humain, c'est cela qui fait que vous existez et que si demain vous n'allez pas bien, vous appelez au secours et qu'en face vous avez du répondant.
**P. Bastianaggi, habitant et responsable associatif, à Marseille**

Ça nous arrive de faire un peu de bruit jusqu'à deux heures du matin. La voisine ne supportait pas le bruit ni la semaine, ni le week-end. Les médiateurs sont venus, nous ont proposé de nous rencontrer dans leurs locaux, alors on a discuté pendant la rencontre. Ça s'est bien passé. En fait, heureusement qu'ils étaient là car on a commencé à déborder un peu. En fait, grâce aux médiateurs aujourd'hui, nous nous entendons bien avec la voisine ; nous avons trouvé un terrain d'entente.
**S. Borges Sebastio, habitante du quartier Bel Air (Angoulême)**

## ✔ Témoignage de Catherine Vourc'h à la lecture de l'article d'Annick Cojean paru dans *Le Monde* daté du mardi 2 octobre 2007.

**Catherine Vourc'h est médiatrice généraliste (organisation, voisinage, territoire, famille…), coordinatrice pédagogique de la formation « Les pratiques de médiation » (360 h) au Cnam.**

Un matin de la rentrée 2006, trois cordes à nœuds coulants accueillent les enfants noirs d'un lycée de Louisiane, à Jena. Elles ont été suspendues par des enfants blancs aux branches du bel arbre planté au centre de la cour. La veille, des enfants noirs avaient revendiqué de pouvoir s'abriter eux aussi à l'ombre des longues branches réservées depuis des décennies aux enfants blancs. Les cordes sont pour les enfants noirs qui avaient osé.

Le conseil du lycée y voit une « plaisanterie » de gamin. La communauté noire est blessée. « De ce décalage de perspective et de jugement était née une série de tensions et violences », écrit *Le Monde*, qui aboutissent à l'arrestation de six lycéens noirs accusés d'avoir tabassé un garçon blanc, puis à l'arrestation du premier d'entre eux, Mychal Bell, pour complot et coups et blessures aggravées. Première condamnation à la prison ferme en juin, enfants mal défendus et sans moyen de payer la caution de leur libération. Quelques parents bouleversés et une poignée de militants des droits de l'homme ne parviennent pas à réveiller la petite ville : « Quelle histoire pour rien du tout ! dit une commerçante, le racisme n'a rien à voir là-dedans ». Pourtant, leur mobilisation finit par alerter les médias et des responsables politiques. Le 14 septembre 2007, une cour d'appel annule le premier jugement. Le 20 septembre, plus de 30 000 personnes venues de l'autre bout des États-Unis, la plupart Afro-américains de tous âges et milieux, heureux, envahissent la petite ville de 3 000 habitants. Le 27 septembre, Mychal est relâché et sa caution, réduite de moitié, est en partie payée par un donateur.

Dans les semaines qui suivent un jeune blanc est arrêté, des cordes de pendus à l'arrière de sa camionnette. Sur Internet, un site appelle à « virer » les « six de Jena ».

Durant l'été 2007, subrepticement, juste avant la rentrée des classes qui suivaient la « plaisanterie » et juste avant le jugement en appel, l'administration du lycée avait abattu l'arbre. « Ils ont osé », écrit *Le Monde*. « Ce témoin était trop gênant. D'arbre fétiche et majestueux (…) il était devenu l'arbre de la honte, de la haine, de la discorde. »

La médiation, c'est ne pas couper l'arbre.

# Comment évaluer son utilité sociale ?

# Comment évaluer son utilité sociale ?

L'évaluation consiste à porter un jugement de valeur sur une action, une politique… L'évaluation de l'utilité sociale d'une structure vise donc à porter un jugement de valeur sur son utilité sociale.

Concrètement, l'évaluation consiste à se poser de bonnes questions, à y répondre à travers une observation et une analyse rigoureuse et à tirer un jugement et des enseignements.

Les grandes étapes d'une évaluation sont toujours les mêmes. Le contenu de chacune variera en fonction des enjeux, objectifs et spécificités de chaque structure.

## Préparer l'évaluation

Cette étape va consister à poser les bases de la démarche d'évaluation. Y seront définis :

- son objectif : pourquoi réaliser une évaluation ?
- sa méthodologie : quelle démarche est la mieux adaptée à la structure et à son objectif ? Qui y associer ?
- l'utilité sociale à priori de la structure : que va-t-on évaluer ?

Cette étape est importante car elle conditionne le déroulement de l'ensemble de la démarche d'évaluation.

## Construire l'évaluation

Cette étape va principalement consister à :

- Définir des critères et indicateurs d'évaluation : le référentiel d'évaluation
- Construire des outils et le protocole de collecte

À la fin de cette étape, vous serez doté de tous les outils nécessaires pour l'évaluation.

## Conduire l'évaluation

Cette étape va consister, dans un premier temps, à aller sur le terrain chercher l'information pour répondre aux questions posées par l'évaluation. La collecte peut prendre la forme d'entretiens, de distribution de questionnaires, de recueil de données statistiques…

Les données collectées seront ensuite analysées, mises en relation les unes avec les autres. Il faudra faire le lien entre des pratiques et des effets, estimer l'importance des phénomènes observés… On cherche ce que des données révèlent de plus signifiant au regard des questions qu'on se pose dans l'évaluation.

Enfin, les résultats de l'analyse sont discutés par les parties prenantes à l'évaluation. Ils peuvent en effet être interprétés de différentes manières. L'objectif de cet échange est double : permettre à chacun de s'approprier collectivement les résultats de l'évaluation et faire émerger des points de vue argumentés et un jugement partagé.

Les résultats de l'évaluation pourront ensuite être diffusés et valorisés. C'est à la structure d'en tirer tous les enseignements possibles pour progresser. À ce sujet, reportez-vous à la troisième partie, fiches 19 à 24.

## Journal de bord

**Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation**

*Le 22 septembre*

*Alors ça, c'est la meilleure ! Ça fait deux ans que Médiation + travaille avec Agence habitat et ils envisagent de nous remplacer par une boîte de sécurité. Oui, c'est ça, tout juste deux ans puisque c'est le premier contrat que j'ai signé lorsque j'ai pris le poste de directrice de Médiation +. Ils voulaient qu'on assure une fonction de médiation dans le quartier des Myosotis où ils gèrent le parc HLM.*

*Ils sont gonflés… prendre une agence de sécurité… On ne fait pas du tout le même travail, on renseigne les habitants, on crée du lien social… Manifestement, ça ne leur parle pas beaucoup le lien social. D'ailleurs, quand j'ai voulu défendre notre différence, sa réponse a été claire : « Il me faudrait quelques éléments plus convaincants que le discours habituel » !*

*Si j'ai bien compris, c'est une entreprise nationale de sécurité qui les a démarchés. Ils se positionnent sur le champ de la médiation. Ils ont peut-être un savoir-faire en termes de marketing, mais en termes de médiation, je pense qu'on ne joue pas dans la même cour. On n'a simplement jamais vraiment pris le temps d'identifier et de mettre sur la table tout ce qu'on apportait.*

# 2. 1. PRÉPARER L'ÉVALUATION

***« À quoi bon évaluer ?***
***On sait bien qu'on est utile.***
***C'est évident »***

**Et les autres le savent-ils ? Et vous-même, êtes-vous capable de dire ce que vous apportez réellement à la population ? Êtes-vous sûr que vous n'apportez pas d'autres choses que vous ne percevez pas ? Est-ce que vous êtes capable de mesurer, de dire combien vous apportez ? Combien vous permettez à la commune d'économiser sur l'éclairage public qui n'est plus détérioré ? Vous créez du lien social, mais sur le quartier, est-ce vraiment significatif ? Vous êtes efficace dans la gestion de conflits dans 50, 60, 80 % des cas ?**

**Le problème de l'évidence, cette certitude qui s'impose avec force à l'esprit, est qu'elle est subjective. Ce qui est évident pour les uns ne l'est pas pour les autres. L'évaluation peut vous aider à sortir du discours incantatoire et fournir un point de vue argumenté… Tout l'intérêt de l'évaluation est de parvenir à une certitude objective qui soit partagée par tous.**

# Construire la démarche d'évaluation

## Déterminer les objectifs de l'évaluation

Avant de se lancer, il est nécessaire de clarifier les enjeux et objectifs de l'évaluation. Ce sont eux qui motivent l'évaluation et auxquels l'évaluation doit répondre.

Les bonnes questions à se poser sont :

- Pourquoi je souhaite mener une évaluation ? Qu'est-ce qui me motive ? Pour quelles raisons profondes vais-je me lancer dans l'évaluation ?
- Pour qui je veux la réaliser ?
- Qu'est-ce que j'en attends concrètement ? Qu'est-ce qu'attendent les élus-es, mes partenaires ? et les habitants-es ?

Ces questions vont permettre d'identifier les enjeux ou objectifs stratégiques de l'évaluation, c'est-à-dire ce qui va la motiver, ce à quoi elle va contribuer : pérenniser financièrement votre structure, développer un nouveau champ d'activité, réorienter votre partenariat, redonner un sens commun à l'équipe salariée et aux administrateurs-trices... Ensuite, il sera possible de préciser les objectifs de l'évaluation : rendre compte de vos apports en termes d'utilité sociale à vos partenaires, appréhender l'ensemble de vos apports et savoir-faire, mieux mesurer les effets de votre action sur un quartier particulier, se doter d'outils pour piloter avec plus d'efficacité votre action…

Cette étape est importante car, selon les objectifs de l'évaluation, la démarche même de l'évaluation pourra être différente. Par exemple, si l'objectif est de mieux piloter son action sur le long terme, il sera nécessaire de concevoir un dispositif de suivi-évaluation pérenne. Ce ne sera en revanche pas pertinent si l'évaluation vient pour répondre ponctuellement aux exigences d'une convention qui se termine. De même, si l'objectif est de renforcer le projet de la structure, l'accent sera à mettre sur la réflexion concernant l'utilité sociale, plus que sur l'évaluation proprement dite.

## Cerner le cadre spécifique de votre évaluation

La méthodologie de votre évaluation doit prendre en compte deux paramètres pour être pertinente :

- être adaptée à vos objectifs ;
- prendre en considération votre situation spécifique et vos contraintes.

Il conviendra ensuite de définir le mode d'évaluation ou d'accompagnement souhaité.

### Être adapté à vos objectifs d'évaluation

Bien définir vos enjeux et objectifs vous permettra d'adapter au plus juste votre méthode d'évaluation pour obtenir les résultats souhaités. Ainsi, si l'enjeu est de remobiliser vos partenaires sur votre action, vous aurez intérêt à les associer largement à l'évaluation. S'il s'agit de se doter d'outils de pilotage, vous veillerez particulièrement à la participation du personnel d'encadrement et des médiateurs.

La manière même de réaliser l'évaluation va contribuer à répondre à vos objectifs. Ils sont donc à prendre en compte dans l'élaboration de la méthodologie, principalement à deux niveaux :

- Le degré de participation de vos administrateurs-trices, salariés-es et partenaires à l'évaluation ;
- L'organisation de la démarche.

Les bonnes questions à se poser sont donc :

- Au regard de mon objectif, qui ai-je intérêt à associer à l'évaluation (administrateurs-trices, encadrement salarié, médiateurs-trices, partenaires techniques, partenaires financiers, habitants-es) ? Pour chacun d'eux : à quelle étape ? De quelle manière ?
- Quel mode d'animation ? Quel rôle pour un évaluateur externe ou un accompagnateur ?…
- Quelle durée d'évaluation ? Quelle période ?
- Est-ce que je fais porter l'évaluation sur la totalité de mon action ? sur un secteur d'activité ? sur un quartier ?

## Prendre en considération votre situation spécifique et vos contraintes

Un état des lieux de votre situation et de vos contraintes va permettre de s'assurer de la faisabilité technique de l'évaluation.

Ce sera aussi le moyen de :

- anticiper les blocages et de préparer un déroulement efficace ;
- calibrer l'évaluation, en durée et en investissement de chacun ;
- faire le choix réaliste de la méthode utilisée : on externalise une partie de l'évaluation ou non.

Les principaux points à aborder sont :

***Le temps affectable à la démarche***

La première contrainte est le temps. Une évaluation demande du temps : réunions pour définir le référentiel, collecte de données sur le terrain, traitement informatique des données, dépouillement des questionnaires, réunions pour analyser les résultats… Le temps est toujours une condition de la participation des uns et des autres. Quel temps peut-on réellement libérer pour l'évaluation ? À quelle période ?

***Une expertise en évaluation et une légitimité***

De quelle expertise, pouvant être utile à l'évaluation, disposez-vous au sein de votre structure ? Cette expertise est à plusieurs niveaux : un savoir-faire méthodologique en termes d'évaluation pour concevoir et organiser la démarche en fonction des spécificités de la structure ; une capacité à animer, par exemple, un comité de pilotage ou une équipe de collecte de données ; une capacité à mener des entretiens, à traiter des données statistiques… Il faudra également tenir compte de la légitimité des personnes à tenir tel ou tel rôle : qui est le mieux à même de réaliser des entretiens avec les partenaires ? Qui peut recueillir la parole et parfois les doléances des salariés-es ?

***Les personnes mobilisables***

Le temps et l'expertise doivent bien sûr se retrouver chez les mêmes personnes afin d'être mobilisables pour l'évaluation. Des bénévoles, médiateurs-trices, administrateurs-trices d'encadrement peuvent sans doute remplir ces conditions et réaliser différents travaux pour l'évaluation. Lesquels ? Dans quelle limite ? La collecte de données et, dans une moindre mesure, le traitement des données nécessitent un temps important. Qui pourra libérer du temps pour le faire ? Une bonne vision à six mois (voire une année) des emplois du temps de chacun est nécessaire. Quelle est également la disponibilité réelle des partenaires pour ce travail ?

***Les sources d'information disponibles***

De quelles sources d'information dispose-t-on ? L'évaluation pourra se baser sur l'information existante, annuelle, qui rend compte de l'activité de la structure : rapport d'activité, comptes rendus de réunions, base de données, fiches navettes, études de cas... Il s'agit de faire un inventaire précis du système d'information dont dispose la structure pour suivre et apprécier son activité, et d'en apprécier son accessibilité et ses lacunes.

***Le calendrier spécifique***

L'évaluation va intervenir dans un agenda préexistant auquel elle devra s'adapter. Cela concerne l'agenda interne : il pourra s'agir de caler les différents rendus sur le rythme des conseils d'administration, d'éviter les périodes de grande activité pour la collecte d'information, rendre compte des résultats lors de l'assemblée générale… Mais aussi externe : avoir de premiers résultats diffusables avant les dates de renouvellement de convention, être en mesure de proposer des critères lors des négociations de contrat, prévoir les temps de réunion avec les partenaires en dehors des périodes de rentrée…

***Le budget***

L'évaluation demandera du temps aux salariés-es, elle aura donc un coût en personnel, en termes de journées de travail. Dans la très grande majorité des cas, on fera appel à un intervenant extérieur pour accompagner la démarche ou réaliser en partie l'évaluation. Vous devrez donc vous demander quel budget il sera possible d'affecter à l'évaluation.

## Définir le mode d'évaluation ou d'accompagnement souhaité

Le choix du mode d'accompagnement se fera en fonction des objectifs d'évaluation, de la situation de la structure et de ses contraintes. Il y a trois scénarii types possibles :

***L'auto-évaluation au sens strict***

Les acteurs décident de s'organiser pour conduire eux-mêmes cette démarche. Cela suppose une structure, des acteurs qui ont déjà une certaine culture de l'évaluation, qui disposent de temps, qui en font une priorité par rapport à l'activité quotidienne de la structure, qui se sentent suffisamment forts et cohérents pour se lancer dans cette démarche, et qui la considèrent comme un investissement prioritaire pour l'avenir. C'est un choix ambitieux, difficile à mettre en œuvre, mais le moins coûteux.

*Une évaluation externalisée*

Une fois le cadre fixé (les objectifs, les questions évaluatives, les contraintes), on fait appel à un tiers qui va conduire la démarche, de manière autonome ou en relation avec l'instance de suivi de l'évaluation. Ce choix peut rassurer les parties prenantes, notamment les partenaires du fait qu'un regard extérieur impartial soit porté sur le dispositif. Toutefois, l'implication des acteurs est moindre, ce qui rend la démarche moins adaptée à une logique de progrès pour la structure. Cela reste également le scénario le plus coûteux.

*Une démarche d'auto-évaluation accompagnée*

Il s'agit d'une auto-évaluation, mais elle bénéficie de l'expertise et du regard extérieur d'un évaluateur. L'évaluation est partagée entre la structure, les acteurs concernés et l'évaluateur. C'est généralement le choix le plus réaliste qui permet une certaine implication, la poursuite de l'activité, un progrès chez les salariés-es dans la mesure où ils se trouvent impliqués à certaines étapes du processus. Cette démarche suppose une définition claire des rôles et responsabilités respectifs de l'accompagnateur et des acteurs. L'accompagnateur peut se positionner comme simple conseiller n'intervenant pas dans le processus lui-même ou être plus engagé dans l'action au côté des acteurs. Il est nécessaire de préciser si les résultats produits sont ou non sous la responsabilité de l'accompagnateur qui se chargera alors, le cas échéant, de l'analyse.

Ce guide prend le parti de l'auto-évaluation accompagnée.

## Construire votre dispositif d'évaluation

Une fois l'ensemble des questions précédentes clarifiées, il est possible de construire le dispositif d'évaluation, c'est-à-dire son système de décision, de mise en œuvre et son calendrier.

### Constituer des instances et répartir les rôles

La mise en place d'instances d'évaluation constitue un moyen d'associer différents acteurs à l'évaluation (voir fiche 11). Pour assurer le bon déroulement de l'évaluation, vous devrez constituer si possible deux instances. Leur nom peut varier, mais leurs fonctions sont les suivantes :

***Une instance de décision :*** elle participera à la construction du référentiel et à la construction du point de vue partagé et elle validera le référentiel, la méthodologie proposée et les résultats de l'évaluation le cas échéant. Elle est constituée des responsables de la structure et des représentants des partenaires et des usagers, si possible. Il s'agit du comité de pilotage de l'évaluation.

***Une instance d'exécution :*** il s'agit d'un groupe de travail restreint qui va organiser, animer et suivre la mise en œuvre de l'évaluation. Il peut se limiter à deux ou trois personnes. Il travaille en lien étroit avec l'accompagnateur ou l'évaluateur. Il sollicite les personnes en charge des différentes tâches et reçoit les travaux réalisés. On parle de commission ou comité de suivi de l'évaluation, de groupe Évaluation...

Parallèlement, il faudra établir un organigramme de l'évaluation. Il s'agira de définir qui peut assurer les différents travaux de l'évaluation et qui peut prendre la responsabilité de chacun d'eux.

### Définir les étapes de l'évaluation et les travaux à réaliser

Chaque étape de l'évaluation devra être définie précisément en indiquant les activités et sous-activités qu'elle comporte. Les fiches suivantes vous aideront à bien identifier chaque étape. Pour chaque sous-activité, on indiquera qui en est responsable, qui y participe et de quelle manière.

Par exemple, sur la construction du référentiel, la directrice va en être la responsable. Les partenaires et les salariés-es y participeront mais de manière différente : il pourra s'agir d'une co-construction avec les partenaires et d'une consultation des salariés-es.

### Établir un planning

Sur la base des différentes étapes proposées et des contraintes d'agenda, vous pourrez établir un planning de la démarche.

Vous veillerez à faire ressortir des dates clés qui serviront de repères pour tout le monde : début et fin de l'évaluation, validation du référentiel, date finale de remontée des informations collectées, date de remise des premiers résultats… Même si ce calendrier peut encore faire l'objet d'ajustement chemin faisant, il aura valeur d'engagement.

## Rédiger un tableau de bord

L'ensemble des éléments vous permettra d'établir un tableau de bord de l'évaluation, ou chronogramme. Ce tableau fait la synthèse des activités, de leurs participants et des dates de mises en œuvre (voir la fiche pratique).

Il n'est pas chronologique : différentes activités et sous-activités peuvent se dérouler simultanément. Il indique notamment des dates limites pour chaque étape afin de limiter les risques de retard. Il s'agit d'un outil pour piloter et suivre le déroulement de l'évaluation. Il est donc mis à jour au fur et à mesure des travaux.

Voilà, vous avez conçu votre démarche d'évaluation. Cette nouvelle activité viendra s'ajouter aux activités habituelles de la structure. Elle viendra peser durant un temps sur la « vie » de votre structure, organisée autour de ses obligations sociales et professionnelles régulières et autour d'événements. Pour ne pas avoir de mauvaises surprises ultérieurement et anticiper les problèmes, posez-vous, pour finir, les questions suivantes :

- Quel impact l'évaluation aura-t-elle sur la « vie » de la structure ?
- Quelles conséquences pour le fonctionnement « quotidien » de la structure ?…
- Quel impact sur l'activité du personnel de la structure ?












## Des préalables

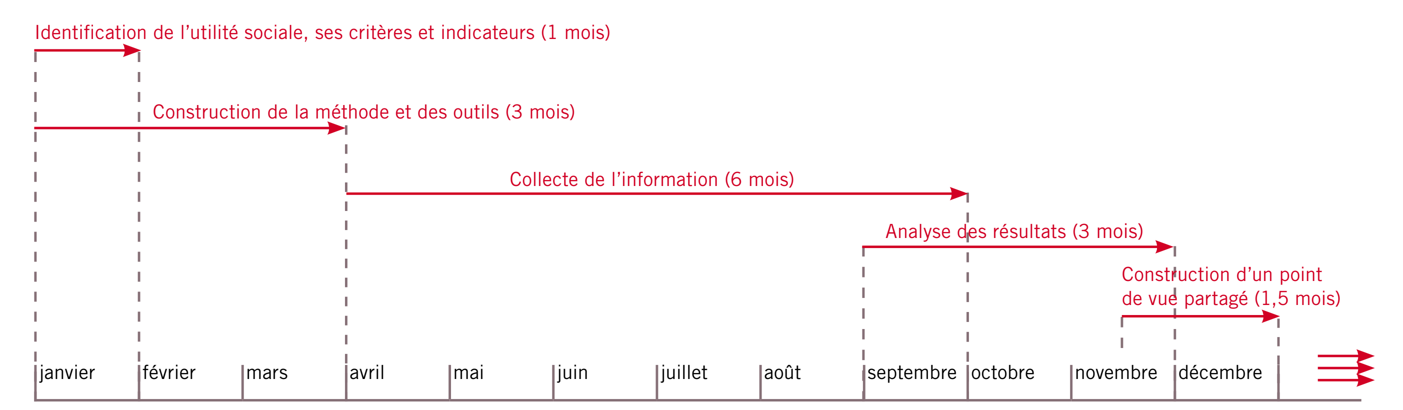
Quels que soient les objectifs qu'ils se donnent, ceux qui décident de l'évaluation de l'utilité sociale doivent être conscients :

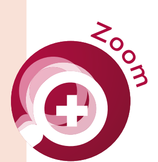
- qu'il faut une volonté forte pour assurer cette évaluation, en assumer les résultats et les conséquences ;
- qu'une évaluation est toujours un moment de réflexion, où on prend du recul, où on s'efforce de faire preuve d'objectivité, de transparence, donc un moment où on s'expose ;
- que l'évaluation peut être une source de conflits ;
- qu'elle peut être aussi un moment de formation, d'apprentissage réciproque, de montée en puissance du collectif et du sentiment d'appartenance ;
- qu'une évaluation, c'est toujours beaucoup de temps et d'énergie qui s'ajoutent au travail quotidien de la structure ;
- que la qualité, la pertinence d'une évaluation est en corrélation étroite avec la qualité de la phase de conception et de construction du dispositif d'évaluation.




## Chronologie d'une auto-évaluation accompagnée

Ces différentes étapes ne constituent pas des blocs étanches avec un ordre chronologique immuable. Il est souvent nécessaire de faire des allers et retours pour préciser un critère, revoir un outil, compléter la collecte d'information au moment de l'analyse… Il est d'ailleurs fréquent que ces étapes se chevauchent : rien n'empêche de poursuivre les entretiens durant le temps de traitement des questionnaires par exemple.




## Pourquoi évaluer ?

« En l'espace d'un an, soit la durée nécessaire à la réalisation de cette évaluation, les cinq dispositifs associés à ce travail[1] ont vécu de lourdes remises en question, comme cela a pu être le cas pour d'autres villes. Sur Angoulême, la question de la pérennisation du dispositif OMEGA s'est posée face à la montée en charge du coût des nouveaux équipements sportifs. À Chalon-sur-Saône, le transporteur a décidé de mettre fin début 2007 à sa collaboration avec le dispositif de médiation sociale, du fait de l'absence d'incidents notoires[2] sur ses lignes. L'équipe de correspondants de nuit mise en place par l'Ademn sur la commune d'Armentières a été supprimée en juin 2007. À Marseille, un bailleur soumet la reconduction de sa collaboration à un appel d'offres public où tous les prestataires de sécurité sont invités à candidater sans que l'investissement effectué dans le lien social entre en ligne de compte. » (Extrait du rapport d'études, *Évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale*, p. 8)

1 OMEGA Médiation sociale à Angoulême, l'Association de médiation sociale de Marseille, l'Association pour le développement de l'emploi par les métiers nouveaux à Lille, le groupement d'intérêt public Chalon sécurité prévention à Chalon-sur-Saône et l'Agence municipale de médiation de Niort.

2 Les agressions contre les conducteurs de bus ont repris depuis à un rythme de deux par mois et fin septembre 2007, un bus transportant une quarantaine de collégiens et lycéens a été volontairement incendié au centre-ville.

## Journal de bord

### Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 1er octobre*

*Récapitulons : Agence Habitat nous apporte 75% de nos recettes. Si nous ne réagissons pas, on mettra la clé sous la porte dans six mois et quinze médiateurs seront licenciés. Je n'ai pas le choix : il faut leur démontrer que nous avons plus à leur apporter qu'une entreprise de sécurité. Je propose au CA qu'on se lance dans une évaluation de notre utilité sociale.*

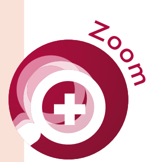
*Enjeu : pérenniser la structure*

*Objectif de l'évaluation : rendre compte des apports de Médiation +, de son utilité sociale (Si par la même occasion, cela nous donnait quelques pistes de développement de notre activité, ce serait pas mal).*

*Si on veut être crédible auprès de l'Agence, il faut qu'on fasse appel à un évaluateur extérieur qui garantisse le sérieux des résultats. En plus, l'évaluation demande une prise de recul et une expertise que je n'aurai pas. Il sera responsable des résultats, mais on doit maîtriser le processus. Si on veut qu'elle ait des retombées intéressantes, on devra s'y impliquer pleinement. En fait, c'est une auto-évaluation qu'on devrait faire mais accompagné par un ou une experte en la matière.*

*Dans l'ordre :*

- *je fais valider cette idée d'évaluation au CA en fin de semaine*
- *je trouve un évaluateur qui connaisse l'évaluation de l'utilité sociale et qui soit prêt à nous appuyer. Je prends des contacts dès demain.*
- *je constitue un groupe de travail « Évaluation » pour organiser dans le détail la démarche avec l'aide de l'évaluateur.*




## Une démarche d'évaluation qui varie en fonction des objectifs et situation de chaque structure

La démarche d'évaluation devra être adaptée à votre situation spécifique pour répondre au mieux à vos enjeux et objectifs d'évaluation. Elle sera donc établie en fonction :

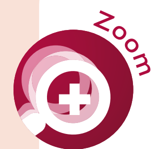
- de vos objectifs. Exemples :
  - Rendre compte à des partenaires à la fin d'une convention suppose d'intégrer leurs critères dans notre référentiel, mais leur participation peut se limiter à cela. En revanche, poser des bases communes de travail avec des partenaires pour un plus long terme supposera de les associer à l'écriture du référentiel et à la construction d'un point de vue partagé.
  - Si une remobilisation des salariés-es est en jeu, il sera important de les associer à la construction du référentiel et à la mise en en œuvre de la démarche.
  - Si l'objectif est de gagner en efficacité, cela suppose d'associer fortement les administrateurs et les salariés-es à la construction du référentiel. Les salariés-es assureront la mise en œuvre afin qu'ils s'approprient l'évaluation comme une démarche de progrès, qu'ils prennent conscience des possibilités d'amélioration de l'action chemin faisant.

- de votre situation particulière. Exemples :
  - Si l'objectif est de mieux piloter son action, on cherchera à mettre en place un dispositif de suivi-évaluation sur la durée qui portera sur l'ensemble des activités de la structure.
  - Rendre compte à l'issue d'une convention peut en revanche se limiter à une évaluation ponctuelle, réalisée par un évaluateur externe. Elle pourra même se limiter à l'évaluation d'un seul secteur d'activité de la structure.
  - Si l'objectif est de remobiliser une équipe, l'évaluation peut être animée par le ou la directrice de la structure, ou, selon la nature des difficultés, il peut être préférable que la démarche soit accompagnée par un intervenant extérieur.
  - Rendre des comptes à des partenaires financiers nécessite en revanche l'appel à un évaluateur extérieur pour garantir une rigueur dans les résultats. Celui-ci apportera une méthodologie et une analyse qui rassureront les partenaires, mais il peut proposer une forte implication et responsabilité à la structure.




### Des idées pour calibrer l'évaluation

- Chaque évaluation est un exercice particulier. Elle dépend de la taille de la structure, de son organisation, et de son champ d'intervention. Mais surtout du cadrage de l'évaluation (ce qu'on veut évaluer : les objectifs et les questions évaluatives) ; du type d'évaluation qu'on veut mener : auto-évaluation accompagnée, évaluation participante, évaluation externe ; et du budget qu'on souhaite y consacrer. On sait que la variable « temps » est une des clés de la participation.
- À titre indicatif, et sans que cela ait valeur de norme : une évaluation externe peut être rapide (de l'ordre de trois mois) ; une évaluation participative, qui essaye de mobiliser plus largement les acteurs sans que ceux-ci ne co-construisent (de quatre à six mois), une auto-évaluation accompagnée (de neuf à douze mois).
- Le premier cas correspond le plus souvent à une formalité : on a besoin rapidement de données neutres, objectives pour renouveler ou mettre fin à une convention ou à un financement. Le dernier cas est un investissement pour l'avenir…




## Le rôle de l'accompagnateur

L'accompagnateur a une triple fonction :

- Maïeuticien : il aide les participants à « accoucher » de leurs connaissances, notamment sur la phase d'identification de l'utilité sociale.
- Expert : il apporte une méthodologie et des exemples concrets issus de son expérience.
- Regard extérieur : il peut prendre le recul nécessaire pour questionner les participants à l'évaluation, y compris sur des sujets délicats.

Le positionnement de l'accompagnateur est décisif. Plusieurs possibilités :

- Soit extérieur : il apporte une méthodologie, se veut neutre, renvoie ce qu'il observe, répond aux questions des acteurs sans prendre parti, en leur laissant l'entière responsabilité de leur choix et des réalisations (collecte, analyse, rédaction).
- Soit participant : alternativement regard extérieur et partie prenante, il va s'engager dans la réalisation de certaines tâches.
- Soit responsable : il maîtrise le déroulement général de l'évaluation et garantit les résultats de l'évaluation en animant l'analyse.

De par sa position, l'accompagnateur-évaluateur est le gardien d'une certaine rigueur méthodologique. Cette rigueur s'exerce à trois niveaux : lors de la construction du référentiel d'évaluation, dans le montage du dispositif d'enquête, et au moment de l'analyse des résultats. Elle fonde la fiabilité, la crédibilité, et la légitimité de l'évaluation. C'est elle qui permet de dire : l'utilité sociale qui émerge de cette évaluation est bien réelle, inscrite dans la réalité.

Cette préoccupation peut se traduire de mille manières : choix des partenaires à enquêter, des habitants-usagers, du pourquoi et de l'intérêt de cette démarche, choix des outils et des procédures d'enquêtes, anonymat des questionnaires, absence des responsables lors des entretiens, libre expression…

Elle se traduit aussi par le souci de montrer clairement la position des uns et des autres ; et lorsque ces positions s'avèrent difficiles à concilier, par la capacité à prendre et à donner « sa » position en l'argumentant.

## Journal de bord

### Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 15 novembre*

*Ça commence à prendre forme.*

*J'ai compté deux mois pour lancer la démarche. C'est un minimum. Ensuite, j'aurai six mois pour produire des résultats. Avec Noël au milieu, il faut compter cinq mois et demi. Ca fait un mois et demi pour construire le référentiel et la méthodo, deux mois pour la collecte d'info et deux mois pour l'analyse et la rédaction. Ça va être court, mais si on conçoit une démarche bien adaptée et si j'arrive à motiver tout le monde, c'est possible.*

*Question budget, j'ai pour l'instant du mal à boucler… Si on assure nous-même la collecte des données, si on assure toute la logistique, il faut quand même compter un nombre de jours conséquent pour l'intervenant. Quant à nous, il faut qu'on arrive à dégager au moins autant de temps. Il faut que je trouve des financements complémentaires. Mairie ? Agence Habitat ?*

*Sur les idées de financements et l'évaluateur, je vais faire fonctionner le réseau.*




## Exemple de tableau de bord de la mise en œuvre de l'évaluation (chronogramme)

| Activités | Nom du responsable | Nom des participants et niveau de participation | Planning janvier à décembre |
|---|---|---|---|
| **1 – Construction détaillée de la démarche**<br>• Identification des contraintes majeures<br>• Identification des partenaires et usagers à associer à la démarche<br>• Prise de contact avec les partenaires et usagers retenus<br>• Constitution du comité de pilotage et de la commission de suivi<br>• Identification des différents travaux à réaliser<br>• Établissement du planning<br>• Validation du planning en équipe<br>• Ajustement du temps de travail des salariés-es concernés-es | | | |
| **2 – Définition du référentiel d'évaluation**<br>• Définition des enjeux et objectifs de l'évaluation de l'utilité sociale en conseil d'administration<br>• Identification des registres de l'utilité sociale et premiers critères avec les administrateurs-trices<br>• Identification des registres de l'utilité sociale et premiers critères en équipe<br>• Identification des registres d'utilité sociale et premiers critères avec trois partenaires proches dans des secteurs différents<br>• Finalisation des registres et rédaction des questions d'évaluation<br>• Élaboration des critères et indicateurs<br>• Présentation des critères, indicateurs et outils de collecte pressentis à l'équipe<br>• Mise à jour des critères, indicateurs et liste des outils de collecte<br>• Validation du référentiel par le comité de pilotage | | | |
| **3 – Construction des outils et protocole de collecte**<br>• Identification des données externes et internes à collecter<br>• Élaboration d'une base de données pour la synthèse des données statistiques<br>• Repérage des outils de collecte existants<br>• Choix des outils de collecte<br>• Mise à jour des outils de collecte existants : base de suivi informatique<br>• Élaboration du questionnaire d'enquête auprès des usagers, élaboration du protocole d'enquête<br>• Constitution d'une base de traitement pour l'enquête usagers<br>• Élaboration d'une grille d'entretien pour les partenaires, salariés-es et usagers, élaboration du protocole d'entretien<br>• Élaboration des grilles de traitement des entretiens<br>• Définition des modalités de recueil des données à collecter auprès des partenaires | | | |
| **4 – Collecte des données**<br>• Recueil d'informations générales sur la structure<br>• Recueil des données statistiques internes<br>• Distribution des questionnaires auprès des usagers<br>• Réalisation des entretiens avec les partenaires<br>• Réalisation des entretiens avec les salariés-es<br>• Réalisation des entretiens avec les usagers<br>• Recueil de données auprès des partenaires<br>• Observation (suivi d'une journée d'un médiateur par l'évaluateur, suivi d'une réunion encadrement/partenaires) | | | |
| **5 – Traitement et analyse des données**<br>• Saisie des enquêtes usagers<br>• Réalisation des tris à plat, tris croisés de l'enquête usagers<br>• Calcul de ratios à partir des données statistiques internes<br>• Calcul des coûts évités à partir des données statistiques externes<br>• Synthèse des entretiens auprès des partenaires<br>• Rédaction d'un rapport provisoire d'évaluation | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **6 – Construction d'un point de vue partagé**<br>• Envoi du rapport provisoire d'évaluation aux membres du comité de pilotage<br>• Lecture du rapport provisoire<br>• Présentation des premiers résultats au comité de pilotage, confrontation des points de vue<br>• Mise à jour et finalisation de l'analyse<br>• Confrontation des points de vue, préconisation avec le comité de pilotage<br>• Finalisation du rapport d'évaluation<br>• Envoi du rapport d'évaluation final | | | |
| **7 – Diffusion et valorisation des résultats**<br>• Définition de nouvelles orientations, stratégies d'action pour la structure<br>• Élaboration d'une stratégie de communication des résultats de l'évaluation<br>• Définition des modalités de diffusion des résultats de l'évaluation<br>• Construction des outils de diffusion : A5 recto-verso avec les principaux chiffres pour les habitants-es, diaporama pour l'assemblée générale, trame de réunion avec les partenaires, document de synthèse du rapport (3 pages maxi).<br>• Présentation des résultats et nouvelles orientations en assemblée générale<br>• Validation par l'assemblée générale<br>• Organisation de réunions de quartier pour présenter les résultats, préconisations et nouvelles orientations<br>• Organisation d'une réunion de présentation des résultats, préconisations et nouvelles orientations de la structure aux partenaires | | | |

## Journal de bord

### Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 30 novembre*

*On construit en ce moment la démarche d'évaluation. On rédige tout pour que tout le monde soit bien d'accord.*

*On va s'appuyer au maximum sur nos outils et notamment les fiches de suivi des actions. Ça pourra d'ailleurs être l'occasion de les mettre à jour.*

*On va également utiliser les études de cas : des rectos-versos qu'on avait établis l'année dernière à partir de faits de médiation concrets pour montrer ce qu'était un acte de médiation.*

*Ces documents ne vont pas suffire. Il va falloir faire passer un questionnaire et il faudra réaliser des entretiens auprès des partenaires avec qui on travaille, mais aussi des habitants. C'est quand même à eux que notre travail doit servir in fine, non ?*

*Les médiateurs pourront sans doute faire une partie de la collecte, mais est-ce bien judicieux qu'ils fassent les entretiens ?*

# Identifier et mobiliser les acteurs concernés

Ce sont généralement les structures de médiation qui sont les porteurs, les promoteurs de l'évaluation de l'utilité sociale. Par définition, la médiation sociale et l'utilité sociale sont des objets pluri-acteurs. Le propre des structures de médiation est de travailler en réseau avec différents partenaires de leur territoire. Maillon, relais, facilitateur, la médiation a ceci de particulier qu'elle ne peut exister qu'en tant que co-construction. Son action ne peut produire des effets qu'en articulation étroite avec d'autres acteurs. Et chacun des acteurs aura son propre regard sur l'organisation, le fonctionnement et les apports de la structure. Il en va de même pour l'utilité sociale qui ne peut être définie que par l'ensemble des acteurs concernés. Chacun aura donc sa perception des intérêts et des exigences sur l'évaluation.

La question n'est donc pas de savoir si on associe ou pas, mais de savoir quel statut on donne aux partenaires dans l'évaluation : co-évaluateur, co-constructeur des critères d'évaluation, source d'information, ou seulement destinataire final des résultats. Les choix et la place qu'on leur donnera dans l'évaluation sont liés aux objectifs poursuivis. Mais d'une manière générale, de la nature de cette « association », de sa qualité va dépendre l'assurance et la réussite de la mise en œuvre des propositions qui sortiront de cette évaluation.

## La structure et toutes ses composantes

Évaluer l'utilité sociale d'une structure suppose d'y associer ses trois composantes : de manière évidente les élus-es ou administrateurs-trices ; l'encadrement souvent initiateur, toujours porteur de la démarche ; les salariés-es, notamment les médiateurs.

Les administrateurs sont responsables des orientations et de la stratégie de la structure. Une évaluation sur l'utilité sociale touche au sens et viendra inévitablement infléchir les orientations et stratégies. Les administrateurs-trices participeront activement au pilotage de l'évaluation. Leur vif intérêt est indispensable à son aboutissement et à son impact ultérieur.

Les médiateurs sont également une des clés de ce type d'évaluation : ce sont eux qui ont le savoir pratique, la connaissance du terrain. Ce sont des porteurs de parole et des porteurs d'images : la notoriété et la visibilité des structures de médiation, auprès des habitants, auprès des partenaires dépendent d'eux en grande partie. Ils « marchent » à la reconnaissance. Les intégrer au processus d'évaluation, faire en sorte qu'ils s'expriment, les écouter et leur donner les moyens de participer à l'évaluation sont des conditions de réussite de l'évaluation : leur point de vue sur l'utilité sociale est unique, tout comme leur capacité à fournir des exemples concrets et assurer une large collecte de données.

Le risque existe toujours que l'évaluation soit « confisquée » par les responsables ou reste « confinée » aux responsables. Si on veut remobiliser ou repositionner les médiateurs, il importe de les associer à la démarche. Si on souhaite repositionner la structure, la réorganiser, l'orienter vers de nouvelles activités, administrateurs et salariés devront être associés à la définition de l'utilité sociale, à la formulation des questions évaluatives, à la construction du référentiel d'évaluation, et *in fine* à ses conclusions. Les salariés-es participeront également au recueil de données.

## Les partenaires

Les partenaires financiers et techniques, utilisateurs des services de médiation (police, Éducation nationale, bailleurs sociaux ou structures privées…) sont *a minima* une source précieuse d'informations, mais l'enjeu est souvent beaucoup plus large : il s'agit de les associer totalement à la démarche, pour qu'ils se sentent pleinement concernés par l'évaluation et les conclusions qui en seront tirées. Les amener à une réflexion sur l'utilité sociale de votre structure leur permettra de prendre du recul avec leurs propres critères et d'apprécier d'autres aspects de l'utilité sociale qu'ils ne percevaient pas. Les réunions d'identification de l'utilité sociale entre plusieurs partenaires, mieux encore avec des usagers, sont souvent éloquentes, avec des prises de conscience quant à la richesse des apports de la médiation.

Cependant, *a minima*, si on souhaite rendre compte des effets et impacts de la structure en fin de convention à des partenaires, cela supposera d'intégrer leurs critères. Et si on souhaite consolider ou poser de nouvelles bases communes de travail, cela nécessite de les associer en amont à l'écriture du référentiel, en aval à l'analyse des résultats.

Insistons sur le fait que la participation active des partenaires à l'évaluation vient renforcer le partenariat, permet que chacun prenne en considération la diversité des apports de médiation et reconnaisse *in fine* l'utilité sociale de la structure.

## Les habitants

Les habitants ont leur mot à dire dans cette démarche. C'est entre les habitants et les médiateurs que se joue l'utilité sociale. Quand cela est possible, une personne ressource ou un responsable d'association des habitants doit participer et suivre les différentes étapes du processus. Dans l'idéal, l'appréciation des « habitants-es » devrait être centrale.

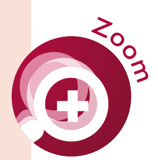
Leur présence sur le temps d'identification de l'utilité sociale sera particulièrement riche car ils ont notamment une perception de l'utilité sociale que les partenaires n'identifient pas : leur propre reconnaissance et leur bien-être au quotidien. Les médiateurs ressentent également cet apport mais sans pouvoir le nommer avec autant de force que les habitants-es.

Sur la collecte des données, les enquêtes par questionnaires et entretiens sont à cet égard très utiles. Ils doivent être vus et conçus comme un moyen d'expression des habitants. Au promoteur de l'évaluation de veiller à ce que cette présence ne soit pas seulement un alibi, et de créer les conditions pour faciliter l'expression et l'écoute des habitants.

## Comment déterminer qui participe ?

La participation à l'évaluation de l'utilité sociale d'un large panel d'acteurs concernés par l'action de la structure est donc fondamentale. Il n'est cependant pas possible que tout le monde participe à tout. Vous devrez déterminer qui participe à quoi, avec un double souci :

- l'efficacité :
    - Le temps étant précieux pour chacun, choisissez bien à quelle étape l'évaluation pourra « profiter » au mieux des apports de chacun. Vous ne pourrez, par exemple, pas solliciter tous vos partenaires à de nombreuses reprises.
    - Une réunion en petit groupe est plus efficace lorsqu'il s'agit de produire.
    - La parole se libère mieux en petit groupe et entre personnes ayant une proximité culturelle (difficile parfois de regrouper pour un échange libre bailleurs et habitants-es).
- la légitimité et la représentativité :
    - Constituez un comité de pilotage représentatif.
    - Faites valider toutes les étapes importantes par le comité de pilotage.




## Participer, co-construire…

Participer, co-construire…. Attention aux mots « valises », aux mots magiques, qu'il suffit de prononcer pour que le problème soit résolu… Aux mots « écrans » qui cachent plutôt qu'ils ne montrent la réalité.

Que ce soit dans la vie politique locale, dans la vie d'une structure, celle d'un projet, ou dans une démarche d'évaluation,

Qu'il s'agisse d'une association ou d'une collectivité, qu'il s'agisse d'élus, de techniciens ou d'habitants/usagers,

Toujours se dire :

1- que l'essentiel n'est pas de participer

2- mais de savoir pourquoi on participe ? Qui participe ? Comment ? Quand ?

3- qu'il y a des niveaux de participation, par exemple pour les habitants : est-ce que je me contente de les informer avant ou après l'évaluation ? Est-ce que je les consulte pour avoir leur avis, leur opinion ? Est-ce que je me concerte avec eux, je les rencontre, et leur reconnais « un pouvoir d'expertise », de proposition ? Ou, plus difficile, est-ce que je prends en compte leurs problèmes, leurs priorités, leurs critères dans la décision finale, qui devient de fait une co-décision, est-ce que j'accepte de partager mon pouvoir de décision ?…

4- et qu'il y a des conditions de participation : des contextes sociopolitiques plus ou moins favorables ; l'état d'esprit des participants (la volonté de travailler ensemble, l'ouverture, la capacité d'écoute…) ; une démarche, de la méthode, de la pédagogie pour créer une dynamique collective ; et des moyens humains, financiers, matériels.

Pratiques

## Les partenaires identifiés par la structure de médiation OMEGA (Angoulême)

| *Fonction* | *Structure* |
|---|---|
| Déléguée régionale | MDM |
| Coordinateur et responsable | Eclaircie |
| | Ddass |
| Directeur | CSCS MJC Louis Aragon |
| Directeur | CSCS MJC Gde Garenne |
| Responsable de circonscription d'action sociale | CMS de Soyaux |
| Coordinatrice | ASVAD |
| Greffière | MJD |
| Directeur départemental sécurité publique | Police nationale |
| Responsable du SRU (service des relations avec les usagers) | LOGELIA |
| Directrice des affaires juridiques et de l'administration générale | LOGELIA |
| Responsable du service juridique et médiation | SA Le Foyer |
| Responsable du service commercial | SA Le Foyer |
| Directeur | OPAC |
| Maire adjoint d'Angoulême | Services techniques de la ville d'Angoulême |
| Responsable des services techniques | Services techniques de la ville d'Angoulême |
| Directeur | Police municipale |
| Directeur clientèle | EDF-GDF |
| Responsable | EDF-GDF |
| Chargé de mission | EDF-GDF |
| Directeur commercial | SEMEA |
| Maire d'Angoulême et président de la ComAGA | Mairie |
| Préfet de la Charente | Préfecture d'Angoulême |
| Président | TGI d'Angoulême |
| Président d'OMEGA | OMEGA |
| Secrétaire d'OMEGA | OMEGA |




## Quelques conseils pour des instances d'évaluation efficaces

### Un moyen d'associer les acteurs concernés

Les instances d'évaluation constituent un moyen d'associer les acteurs à l'évaluation. La création d'instances est fonction de l'ampleur et de la durée envisagée de l'évaluation. Mais on a tout intérêt à mettre en place un comité de pilotage (instance de décision) et un comité de suivi de l'évaluation, ou un groupe d'évaluation (instance d'exécution) dont les personnes se sentiront en charge de ce processus et qui seront autant de relais et d'ouvertures vers les structures partenaires.

Les partenaires et si possible les usagers seront associés au comité de pilotage, et les salariés-es seront associés-es au comité de suivi. Un représentant de ces derniers participera également au comité de pilotage.

### Chacun s'implique et joue son rôle

Les membres des instances doivent bien connaître leur rôle, être capables et se sentir légitimes pour porter la parole. Il est nécessaire de prendre en considération le statut des personnes et de les légitimer au besoin dans leur rôle (élection au sein des salariés-es…). Ils vont participer tout au long du processus. Leur présence régulière est le signe de l'intérêt porté à l'évaluation. La personne devrait s'engager sur la durée de l'évaluation. Cela suppose un travail d'information, d'explication, de repérage des bons interlocuteurs. La participation des décisionnaires est généralement nécessaire.

### Une régularité et des règles

Ces instances faciliteront non seulement la régularité et l'assiduité, mais aussi la définition de règles de fonctionnement communes : écoute, transparence, ouverture, dialogue, nécessité de produire, être porteur des intérêts de sa structure tout en prenant en compte ceux des autres, et notamment ceux de la structure évaluée.

### Une animation attentive

Lorsque les enjeux sont forts, l'énoncé et l'adhésion à des règles communes ne suffisent pas, et les responsables sont trop juges et partis. Un tiers animateur s'impose. Des désaccords, des conflits peuvent surgir entre administrateurs et encadrants ou avec les médiateurs, ou entre tel partenaire et le représentant des habitants… L'animateur se retrouve médiateur, obligé de faire la navette, d'essayer de convaincre ou de réunir les intéressés autour d'une table. En particulier, il veillera à ce que ceux qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer (le plus souvent les médiateurs et les habitants) puissent le faire.

## Journal de bord

**Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation**

*Le 23 novembre*

*Si on veut jouer la transparence, je dois intégrer l'Agence Habitat à notre comité de pilotage. C'est un peu prendre un risque si on est vraiment mauvais, mais finalement on a tout à y gagner car ils verront le sérieux de notre démarche. Je devrais peut-être inviter aussi l'élu qui suit notre action. La mairie ne finance pas beaucoup mais elle a l'air de s'intéresser.*

*Le comité devra être aussi ouvert à tous les administrateurs de Médiation+, s'ils s'engagent bien sûr à suivre entièrement la démarche. Ce serait bien qu'il y ait un ou deux représentants des salariés. Ils sont quand même au premier rang dans cette histoire, et puis si je veux qu'ils s'investissent dans l'évaluation, j'ai tout intérêt à les motiver. Et pourquoi pas associer un représentant des usagers ? Je vais y réfléchir.*

*Ce comité se réunira 3 ou 4 fois en début, milieu et fin d'évaluation. Il faut qu'il valide les étapes clés de l'évaluation : le référentiel, le choix de la méthodologie, les résultats.*

*On a d'autres partenaires qui auraient des choses intéressantes à dire sur notre utilité sociale. Je pense à un éduc. spé., au commissaire, à l'association des femmes-relais, au service technique de la ville aussi... Mais je ne veux pas mettre tout le monde au même niveau. Il faut voir comment organiser ça avec l'évaluateur. On a une première réunion ensemble demain.*

*Je viens de constituer un petit groupe de travail. Nous sommes quatre : deux médiateurs, un coordinateur et moi-même. On va suivre dans le détail et animer toute la mise en oeuvre de l'évaluation.*


Concertation
Gestion de conflits
Présence active
Veille technique
Mise en relation

# Identifier l'utilité sociale

L'utilité sociale n'étant pas définie a priori, le premier temps de l'évaluation va consister à clarifier ce que recouvre cette notion pour la structure. Il s'agira de répondre à la question : « A priori, quelle est utilité sociale de la structure ? »

Tous les acteurs concernés par l'activité de la structure peuvent contribuer à définir son utilité sociale. Il s'agit donc d'organiser des temps d'échanges où émergeront des hypothèses sur l'utilité sociale propre à la structure, et ensuite d'en déduire les questions évaluatives.

## Associer administrateurs-trices, salariés-es, partenaires et usagers à cette étape

Toutes les personnes concernées par l'action de la structure peuvent émettre un avis sur l'utilité sociale et sont légitimes pour le faire. Une diversité des points de vue est de plus essentielle pour appréhender tous les aspects de l'utilité sociale de la structure.

Il est donc important d'associer des acteurs clés à cette phase, afin que tous se reconnaissent par la suite – et notamment au moment des résultats de l'évaluation – dans le contenu de l'utilité sociale. L'objectif n'est pas d'associer tout le monde, mais plutôt des personnes représentatives afin qu'aucune dimension ne puisse être oubliée. Il pourra s'agir de partenaires financiers bien sûr, mais aussi de partenaires avec lesquels la structure travaille fréquemment : bailleurs, pôle social, association d'habitants-es… Prévoyez de pouvoir revoir toutes ces personnes par la suite lors de la collecte de données.

La réflexion sur l'utilité sociale doit être dans un premier temps très ouverte et sans censure aucune. Aussi pour faciliter la parole, il peut être préférable d'organiser plusieurs réunions : l'une avec les salariés-es, l'autre avec quelques partenaires et administrateurs-trices, une troisième par exemple avec quelques usagers. Il peut s'agir de réunions ad hoc, mais n'hésitez pas à en faire un point à l'ordre du jour dans un CA, une réunion de quartier, une réunion d'équipe…

Le groupe d'évaluation fera ensuite la synthèse.

Les participants-es aux réunions ne maîtrisent pas tous le vocabulaire de l'évaluation. À vous de vous adapter à leur vocabulaire ! Il est possible d'éviter les « gros mots » que sont utilité sociale, registre ou critère. Lors de ces réunions, émergeront à la fois des valeurs, des critères voire des indicateurs, tout est bon à prendre. Le groupe de travail qui anime l'évaluation organisera par la suite les éléments.

*In fine* l'utilité sociale devrait être validée par l'instance d'évaluation et/ou le conseil d'administration. Il ne s'agira pas de l'utilité sociale effective de la structure mais de celle pressentie.

## Identifier a priori l'utilité sociale

Généralement à l'occasion de réunions, les acteurs vont formuler ce qui leur semble être l'utilité sociale de la structure. En amont, rappelez l'objectif de la démarche et démystifier la notion d'utilité sociale par quelques explications.

Le brainstorming sur l'utilité sociale s'appuiera sur un questionnement à la fois :

- déductif, c'est-à-dire à partir d'une réflexion générale. Il interrogera l'utilité sociale globale perçue.
- inductif, c'est-à-dire à partir des actions et pratiques observées. Il questionnera les actions et les méthodes de travail. Les méthodes de travail sont importantes car elles génèrent souvent l'utilité sociale.

Les bonnes questions à se poser sont :

- Quelle est l'utilité sociale de notre structure ? À quoi sert-on ? Qu'apporte-t-on aux habitants-es ? aux partenaires ? au territoire ?
- Quels sont les objectifs des actions que nous menons ? Que produisent-elles ? Quels en sont les résultats connus ? Quelle analyse en faisons-nous ?
- Avons-nous des manières de travailler particulières ? lesquelles ? Qu'apportent nos méthodes, notre manière de mener des actions ?

Les réponses à ces questions sont issues des observations, des perceptions, des intuitions tirées de l'expérience de chacun des participants-es, plus que sur des données objectives. Elles peuvent aller jusqu'à un diagnostic de l'utilité sociale de la structure destiné à apprécier son efficacité, et en comprendre les causes.

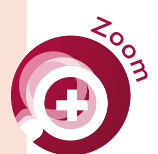
Ces éléments seront regroupés au fil de la réunion en grandes thématiques qui constitueront des hypothèses sur les différentes dimensions de l'utilité sociale de la structure. Les participants-es pourront se référer aux cinq champs de l'utilité sociale de la médiation sociale détaillés dans les fiches 3 et 14.

## Les questions évaluatives

Il s'agit des questions auxquelles l'évaluation devra répondre. C'est un moment important de l'évaluation, car il fixe de manière définitive les quelques questions clés retenues. Ces grandes questions vont permettre la construction des critères et des indicateurs, et les multiples questions que poseront les enquêteurs dans les questionnaires et les entretiens qui suivront. Elles s'appuient sur les différentes dimensions de l'utilité sociale identifiées, mais tiennent compte également des objectifs de l'évaluation.

Dans leur formulation, elles doivent être claires et permettre d'entrer rapidement en action. Elles doivent parler à chacun, être partagées par tous, même si elles sont le résultat d'un rapprochement de points de vue et de compromis. Au terme de ces étapes, les participants-es vont disposer d'un cadre commun et partagé, d'une logique de travail commune, qui intègre leurs observations, leurs demandes et leurs intérêts. Exemples de questions évaluatives :

- En quoi et dans quelle mesure la structure contribue-t-elle à la tranquillité publique ?
- En quoi la structure vient-elle renforcer l'action de ses partenaires ?
- Les méthodes de travail de la structure favorise-t-elle la responsabilisation des habitants-es ?
- L'action de la structure génère-t-elle des économies financières pour la collectivité ? à quel niveau ?
- Quelle est la contribution de la structure au partenariat local dans le secteur social ?
- L'action de la structure vient-elle renforcer durablement la cohésion sociale du territoire ? de quelle manière ?
- Etc.




## L'utilité sociale : ce qu'elle n'est pas et ce qu'elle est

***Ce qu'elle n'est pas :***

- elle ne se réduit pas aux effets immédiats et ponctuels que peut avoir telle ou telle activité de la structure auprès des habitants ou des institutions ;
- elle ne correspond pas forcément à la vocation de la structure telle qu'elle est formulée dans ses statuts, même si ces derniers donnent une idée ;
- elle ne coïncide pas forcément avec ce qu'en disent les responsables ou les administrateurs, même si leur position leur permet d'en approcher la définition ;
- ce n'est pas une réalité observable, qui est donnée d'emblée, qui se donnerait à voir aisément.

***Ce qu'elle est :***

- c'est une notion qui se construit collectivement et qui donne à voir quelque chose qu'on ne percevait pas : l'efficacité sociale d'une structure, son impact sur la société ;
- c'est une notion globale, de nature stratégique, qui met à la question le projet de la structure ;
- elle place d'emblée la structure comme acteur, parmi les acteurs d'un territoire ;
- elle comprend différentes dimensions ou registres. Ils sont variables selon les finalités, les activités et le contexte d'intervention de la structure. Ils traduisent les transformations que son action produit dans la vie des habitants et dans le fonctionnement des institutions ;
- cette utilité dépend aussi de l'organisation et du fonctionnement même de la structure ;
- dans la médiation sociale, cinq registres d'utilité sociale spécifiques ont été identifiés lors de l'évaluation expérimentale de 2007 :
  - la cohésion sociale
  - l'innovation et l'apprentissage
  - la tranquillité publique
  - une contribution économique
  - la reconnaissance

  La structure apporte à la collectivité et au territoire où elle intervient un certain nombre de « bénéfices collectifs ». Jean Gadrey[1] précise que ces bénéfices vont *« au-delà des services qu'ils rendent aux individus, des biens qu'ils peuvent produire, des emplois qu'ils peuvent créer. Ces "bénéfices" attendus ou revendiqués sont d'ordre divers : du lien social, de la solidarité, une réduction de l'exclusion, une contribution à une démocratie plus vivante, à la mise en œuvre de droits fondamentaux, à la qualité de vie ou à l'environnement sur des territoires, etc. »*




## Le questionnement sur l'utilité sociale

Le questionnement peut être abordé de différentes manières.

Premier exemple :

***Grille de questionnement simplifiée pour aborder l'utilité sociale***

- Quelles représentations vous faites-vous de l'utilité sociale de votre structure ? À quoi sert votre structure ?
- Quels sont les objectifs de votre action en termes d'utilité sociale ?
- Quelles méthodes caractéristiques mettez-vous en œuvre qui sont porteuses d'utilité sociale ?
- Quels sont les critères de réussite de votre action au regard de votre utilité sociale ?
- Quels résultats avez-vous obtenu ?

1 Gadrey Jean, *Evaluer l'utilité sociale de son activité*, Cahier de l'Avise n°5, octobre 2007, p. 19.

Il peut se faire en lien avec le projet de la structure.

Second exemple :

***Canevas pour réfléchir à l'articulation de son projet et son utilité sociale***

**1 - Un temps de réflexion sur le projet de la structure**

- Quel est le projet de votre structure ?
- Comment a-t-il évolué au fur et à mesure des années ?
- Comment a été défini ce projet ? avec qui ?

La réponse à ces questions va permettre d'élaborer un schéma du projet de la structure. Ce sera aussi l'occasion de se le réapproprier collectivement, de s'interroger sur qui participe à la définition du projet et des actions, de bien différencier projet de la structure et actions menées seul ou en partenariat avec d'autres. Ce temps s'adresse d'abord aux administrateurs-trices, aux responsables et aux salariés de la structure.

**2 - Un temps sur les hypothèses d'utilité sociale de la structure**

- À quoi sert votre structure ? Qu'en attendez-vous ?
- Qui sont vos partenaires? Comment ont-ils été ou sont-ils associés à la construction du projet ?
- Pour quelles raisons les partenaires financiers, ou autres, soutiennent-ils la structure ? Qu'attendent-ils de votre projet ? Qu'attendent-ils de votre structure, indépendamment de votre projet ?

À partir de ces éléments, un schéma de l'utilité sociale sera élaboré. Le questionnement va permettre aussi d'identifier les perceptions et les positions de chaque entité et des personnes ; de montrer à chacun l'intérêt d'une démarche d'auto-évaluation de l'utilité sociale et d'amener chacun à s'engager dans cette démarche.




## Une technique d'animation : les cartons[1]

Pour faciliter les échanges en grand groupe et rapprocher des points de vue, la technique des cartons est un outil très pratique, qui permet à chaque acteur d'exprimer sa propre vision spontanée de la question ; et à un groupe de produire rapidement un accord sur une vision collective, fondée sur l'analyse collective de l'ensemble des visions exprimées.

Il s'agit d'un outil de « débroussaillage » d'une question, qui peut être mis en œuvre au départ d'une démarche collective, au sein d'un groupe n'ayant jamais abordé cette question collectivement ou dont les membres ne se connaissent pas ou peu. Ce type d'outil réclame la présence d'un animateur et d'un rapporteur en charge de la prise de note. Les moyens techniques se limitent à un paperboard ou un tableau, des murs où il est possible de coller des cartons, un marqueur par participants… Plusieurs étapes (environ deux heures) :

- Une introduction rapide de la question à traiter et pour indiquer qu'il s'agit d'une séance de production collective, avec pour enjeu la richesse des productions ;
- Un temps de réflexion et d'expression individuelle, pour avoir le maximum d'idées et de points de vue. L'animateur distribue des cartons et des feutres. Quels sont pour vous les trois ou quatre objectifs stratégiques majeurs de la structure ? (« Objectifs » peut naturellement être remplacé par « enjeux », « problèmes », trois à quatre par cinq ou six (suivant le nombre de participants). L'animateur recueille les cartons et les affiche sans ordre préconçu ;
- Un temps de classement collectif des expressions individuelles. Une fois tous les cartons récoltés et affichés, l'animateur procède au tri avec le groupe : le but est de regrouper les cartons qui ont un sens proche. Il y a discussion, déplacement, regroupement des cartons jusqu'à ce qu'on tombe d'accord.
- Un temps de qualification autour des principales unités de sens. L'animateur questionne, fait commenter les ensembles créés, encourage les échanges pour préciser le sens de chaque ensemble ;
- Un temps de conclusion pour vérifier s'il n'y a pas eu d'oubli, si on est bien d'accord, et pour rappeler la valorisation prévue de ces travaux.

1 Inspiré de « La méthode des cartons », outil n° 10, Contrechamps *in* www.culture-et-promotion.org ou www.avise.org

# Journal de bord

## Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 10 décembre*

*On n'a pas chômé !*

*Comme nous l'avait conseillé l'évaluateur, on a identifié des personnes ressources qui pouvaient nous aider à identifier tous les aspects de notre utilité sociale, et on les a invitées à une réunion de brainstorming. Il y avait :*

- *un membre du conseil de quartier*
- *l'association des femmes-relais*
- *le responsable des services techniques de la ville*
- *un éducateur spécialisé*
- *le directeur de l'Agence Habitat*
- *3 administrateurs de Médiation +*
- *le groupe Évaluation (4 personnes)*

*Avant, on avait fait notre propre brainstorming en équipe et j'avais mis également le sujet à l'ordre du jour d'un CA. Je voulais que chacun puisse s'exprimer et qu'on ne donne pas trop une image éclatée à l'extérieur.*

*Les idées ont fusé dans tous les sens et j'ai bien vu que le directeur de l'Agence Habitat était un peu surpris par la diversité des apports qui apparaissait. J'ai veillé cependant à ce que ses propres attentes à notre égard ressortent bien.*

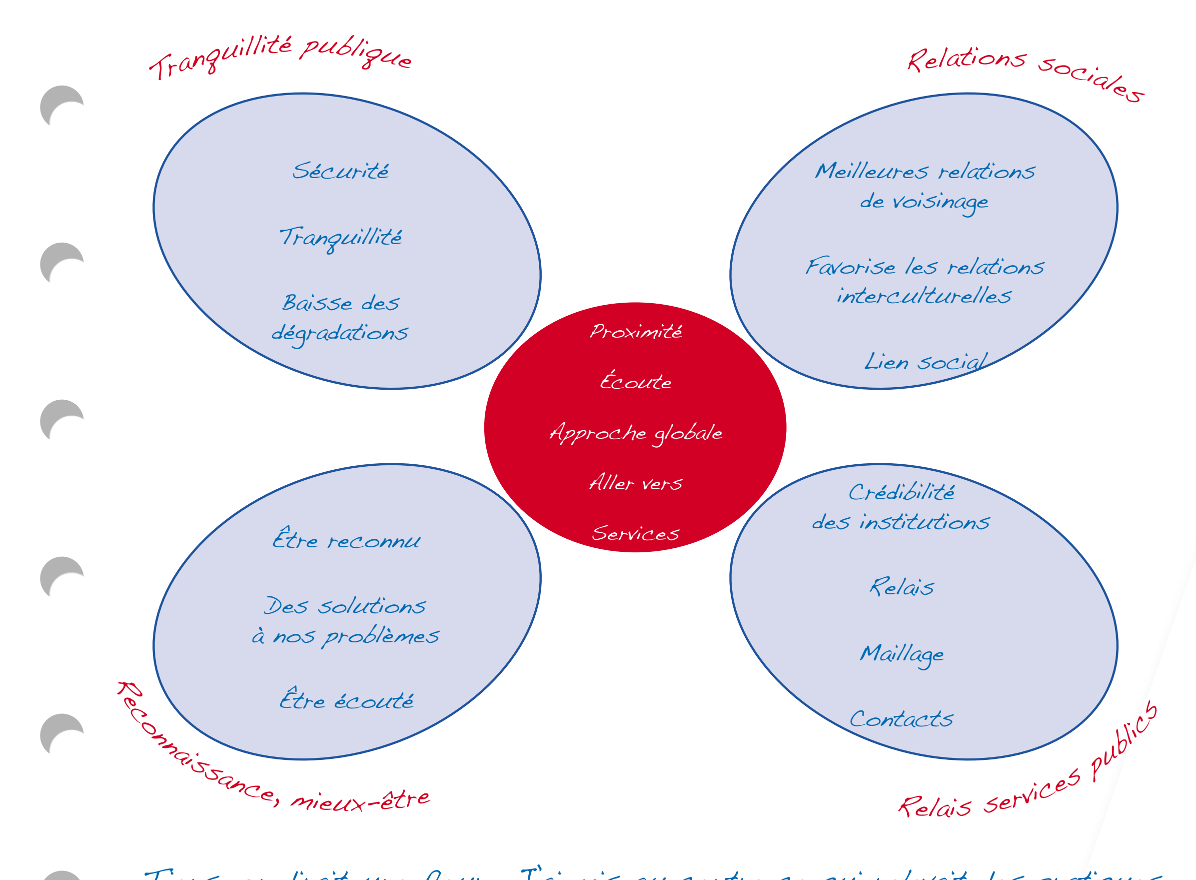








On peut regrouper ainsi les idées qui ont émergé :




Tiens, on dirait une fleur... J'ai mis au centre ce qui relevait des pratiques et on a essayé de trouver le titre le plus juste pour chaque bulle.

On a également décidé des questions auxquelles devrait répondre l'évaluation :

- Comment et dans quelle mesure Médiation + contribue à la tranquillité publique ? Est-elle efficace et efficiente ?
- Quels sont les apports de Médiation + en termes de relations sociales, de reconnaissance et mieux-être des habitants-es et de relais des institutions ?
- Ces apports contribuent-ils à la tranquillité publique ? De quelles manières ?
- Quels sont les savoir-faire spécifiques des médiateurs-trices qui génèrent l'utilité sociale ? Dans quelles mesures sont-ils transférables à d'autres activités de médiation ?


Concertation
Gestion de conflits
Présence
active
Veille technique
Mise en relation

## 2. 2. CONSTRUIRE L'ÉVALUATION

### *« Encore une usine à gaz qui va accoucher d'une souris »*

**La démarche d'évaluation que nous vous proposons est très pragmatique :**

- **une définition précise de vos enjeux et objectifs pour ne produire que ce que vous avez besoin de produire et tout ce dont vous avez besoin ;**
- **une prise en compte de toutes vos contraintes pour « faire avec » ;**
- **vous appuyer au maximum sur les outils et données déjà existants ;**
- **une démarche souple et adaptable à votre situation.**

**L'objectif est d'éviter à tout prix l'usine à gaz, mais aussi de produire des résultats qui vous seront utiles. Réaliser une évaluation est un projet, et comme tout projet elle se doit d'être efficace et efficiente. Le résultat obtenu doit justifier le travail demandé, l'énergie dépensée. L'un des arts de l'évaluation est de bien calibrer le dispositif : trop simple, trop qualitatif et les résultats ne seront pas crédibles ; trop complexe, trop technique et l'évaluation n'aboutira pas.**

# Élaborer son référentiel d'évaluation

La réflexion sur l'utilité sociale de la structure a permis de nommer, de préciser les grandes lignes de cette utilité, les principaux registres dans lesquels elle s'exprime.

L'étape suivante vise à se donner un référentiel d'évaluation. Un référentiel est à la fois :

- un repère qui va nous guider tout au long de l'évaluation, auquel il sera nécessaire de souvent revenir ;
- un outil d'observation à travers des critères et des indicateurs qui va nous permettre de nommer et de mesurer l'utilité sociale.

La construction d'un référentiel suppose de choisir des critères, de se doter d'indicateurs et d'organiser un référentiel clair.

## Choisir des critères pertinents

Les critères traduisent de manière concrète l'utilité sociale. Ils en portent les valeurs, le sens. Ils qualifient l'utilité sociale. En les observant, on peut dire si la structure a ou non une utilité sociale. Ils orientent et constituent les éléments de référence de l'évaluation. Ce sont donc eux que l'évaluation va étudier.

Exemple de critères :

- la sécurisation de l'espace public
- la restauration et la densification du lien social
- les coûts évités

Les critères ayant un sens commun peuvent être regroupés en registres. Ces derniers permettent d'identifier les grandes thématiques de l'utilité sociale. Ils émergent généralement lors de l'identification de l'utilité sociale et sont confirmés par le travail sur les critères.

Plusieurs critères vont caractériser un registre. L'évaluation expérimentale de 2007 a identifié cinq registres : la cohésion sociale, l'innovation et l'apprentissage, la tranquillité publique, la contribution économique.

Lors de la réflexion sur l'utilité sociale, de nombreux critères sont souvent énoncés. Les questions évaluatives et la réflexion sur les registres de l'utilité sociale permettent d'identifier les principaux critères. Il faut généralement les repréciser pour qu'ils soient explicites et validés par tous. Il sera également important de sélectionner les critères les plus pertinents pour traduire l'utilité sociale, car un nombre trop important de critères rendrait l'évaluation trop lourde.

## Se doter d'indicateurs adaptés

Les indicateurs sont des instruments de mesure des critères. Ils ont pour fonction principale de mesurer ce qui se passe réellement sur le terrain, qu'il s'agisse d'actions menées ou de changements. Les indicateurs peuvent en effet concerner les actions réalisées ou les effets de ces actions. On parlera :

- d'indicateurs de réalisation : ce qui a été fait concrètement ;
- d'indicateurs de résultat : ce que cela a directement produit ;
- d'impact : ce à quoi cela a contribué. Les indicateurs sont généralement chiffrés, mais le terme est également utilisé par extension à des informations plus qualitatives.

Exemple d'indicateurs :

- nombre de personnes rencontrées par mois (indicateur de réalisation)
- taux de conflits résolus par mois (indicateur de résultat)
- évolution de la participation aux réunions de quartier sur l'année 2009 (indicateur d'impact)

Les indicateurs peuvent être multiples, vous veillerez à ce qu'ils soient PAF[1] :

***Pertinents.*** Ils doivent permettre de renseigner les critères, d'affirmer à la fin de l'évaluation : oui, ce critère-là est bien respecté, il se retrouve clairement dans les pratiques de la structure, ou non, ce critère.... Dans une évaluation de l'utilité sociale, les indicateurs les plus intéressants sont ceux qui montrent l'impact, les transformations induites par l'action de la structure. Les autres indicateurs (réalisation, résultat) permettent de faire le lien entre l'action de la structure et l'impact observé.

***Accessibles.*** De manière opérationnelle, il s'agit de se donner les indicateurs qu'on peut renseigner. On peut imaginer les indicateurs les plus pertinents, les plus précis, ils sont inutiles si on n'a pas les moyens d'aller chercher l'information correspondante. Accessibles signifie donc qu'on dispose déjà des sources d'information, ou qu'on a les moyens d'en créer de nouvelles. Il faut être réaliste et prévoir ce qui est faisable.

1 Mot pense-bête sans existence officielle ! NDLR

***Fiables,*** donc précis et compris de la même façon par tous, notamment par ceux chargés de les renseigner. Les indicateurs devront, si besoin, comporter des périodes de référence (mois, année), des secteurs géographiques… Le risque est grand sinon de regrouper des données qui ne sont pas comparables.

L'évaluation nécessite de faire des comparaisons pour poser un jugement. On comparera, par exemple, ce qu'il était prévu de faire avec ce qui a été fait. Les indicateurs peuvent donc être utilisés en amont et en aval de l'action. Au moment où la structure organise son activité ils ont un caractère prédictif, ils permettent de prévoir, de dire ce qu'on veut réaliser ou les effets qu'on souhaiterait obtenir. À posteriori, ils ont un caractère effectif, ils disent ce qu'il s'est réellement passé.

## Mettre en regard des éléments de contexte

Les éléments de contexte vont fournir des informations sur le contexte dans lequel intervient votre action : situation sociale des habitants-es, climat du quartier, contexte national…

Normalement, toute évaluation devrait se doter d'éléments de contexte. Ces données permettent :

- d'apprécier l'environnement dans lequel se déroule l'action (taux d'habitants-es bénéficiant de minima sociaux, délai de réactivité des partenaires, qualité du bâti…). Ils sont importants pour relativiser votre action : vous obtiendrez une baisse du taux d'incidents plus facilement dans un quartier peu « tendus » que dans des quartiers très difficiles. Il faudra donc tenir compte de la situation du quartier en faisant l'analyse de vos résultats.
- d'avoir des situations de référence pour évaluer l'impact de l'action (nombre de voitures brûlées, taux d'occupation des logements sociaux, coût annuel des dégradations de l'éclairage public…). Pris sur votre quartier d'intervention, ces indicateurs disent la situation à l'instant t, pour pouvoir mesurer l'impact de l'action à l'instant t + n. Pris sur un quartier similaire sans intervention de médiateurs, ils peuvent fournir une référence à comparer avec les quartiers où vous intervenez.

On a tout intérêt à se doter de quelques éléments de contexte, d'une part parce que c'est souvent sur la base d'un ou deux de ces indicateurs que le commanditaire s'interroge sur la structure et suggère de lancer une évaluation ; d'autre part parce qu'au bout de quelques mois ou années, on aura une première idée de l'évolution de la situation. Restera à savoir si les évolutions constatées tiennent à l'action de la structure, ou à d'autres facteurs.

On trouve ces éléments dans les statistiques de la ville, ou dans celles de certains partenaires : CLSPD, police municipale, police nationale, bailleurs…

Attention, certaines informations sont parfois difficiles à obtenir car elles peuvent être sensibles sur le quartier, révéler de manière gênante des faiblesses de certains partenaires ou des retombées financières générées par la structure de médiation et qui pourrait justifier pour celle-ci un partenariat plus lucratif…

## Construire le référentiel d'évaluation

Le référentiel d'évaluation combine, emboîte ces différents éléments. Les critères caractérisent les registres, et les indicateurs apportent la preuve des critères. Les éléments de contexte fournissent des données référence pour l'analyse ultérieure.

| Registre | Critères | Indicateurs | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|
| Tranquillité publique | Sécurisation de l'espace public | - nombre de tournées réalisées par mois<br>- évolution du nombre de dégradations sur l'espace public sur une année | - état des dégradations sur l'espace public<br>- délai de réactivité des partenaires |
| | Responsabilisation | - nombre de rappels à la loi par mois<br>- nombre de non-retours au conflit par mois | - nombre de conflits en l'absence des médiateurs |

Lors de cette dernière phase de construction, ayez un œil très critique sur les critères et indicateurs choisis, de manière à ne garder que ceux qui s'avèrent essentiels. Cette étape de priorisation des critères, mais surtout des indicateurs vous permettra de ne pas vous retrouver avec un référentiel « usine à gaz », difficile à comprendre et impossible à mettre en œuvre car trop exigeant.

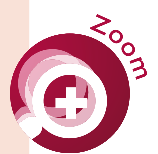
Dans cette sélection finale, analysez d'abord l'ensemble des critères, puis pour chacun, l'ensemble des indicateurs. Pensez notamment à la complémentarité des indicateurs, notamment en termes qualitatif et quantitatif.

Les bonnes questions à se poser :

Pour chaque critère, demandez-vous si les indicateurs sont :

- nécessaires (leur absence serait un manque) ?
- suffisants (il ne manque pas d'indicateur) ?
- complémentaires (ils se complètent) ?
- exclusifs (il n'y a pas de redite entre eux) ?

La fiche 14 vous propose un référentiel d'évaluation dont vous pourrez vous inspirer.




## Les différents types d'indicateurs

| Types d'indicateurs | Ce qu'il mesure | À quel objectif il correspond ? |
|---|---|---|
| **Réalisation** | Les activités et les pratiques qui sont mises en œuvre. Par exemple, le nombre de conflits gérés en direct en milieu ouvert. | Cet indicateur permet de chiffrer, de quantifier l'ampleur de l'action qu'on mène, les moyens qu'on mobilise (objectif opérationnel). |
| **Résultat** | Les effets immédiats de l'action qui a été menée. Il mesure la réussite de l'action. Par exemple, le nombre d'accords trouvés. | Cet indicateur permet de préciser, d'estimer les résultats qu'on pense obtenir et qui seront propres à l'activité qui a été menée (objectif spécifique). |
| **Impact** | Les changements dans les comportements ou dans les situations qu'on peut raisonnablement imputer à l'action. Par exemple, évolution du nombre mensuel de conflits sur le site. | Cet indicateur traduit la contribution de l'activité menée aux changements plus généraux recherchés par la structure (objectif global). |
| **Contexte** | Il caractérise les comportements ou les situations dans le cadre desquels intervient l'action. Par exemple, le nombre de conflits mensuels sur des sites équivalents. | Ces indicateurs donnent des éléments de références pour comparer et relativiser vos résultats. |

## Journal de bord

### Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 15 décembre*

*Critères, indicateurs : au début, on s'arrachait tous les cheveux. En fait, il faut le prendre comme un jeu de construction, mais heureusement que l'évaluateur est là pour nous orienter.*

*On est parti des questions d'évaluation et des champs de l'utilité sociale qu'on avait déterminé (la fleur !). Pour chaque champ, on a retenu 2 ou 3 critères d'évaluation maximum. Et pour chacun, 2 ou 3 indicateurs. Ça fait déjà une belle panoplie !*

*On s'est inspiré du référentiel CITER pour formuler les critères et indicateurs, les verts principalement car ce sont les plus accessibles. Nous n'avons pas exactement les mêmes champs que CITER, mais on s'y est bien retrouvé. On abordera, par exemple, les coûts évités de manière transversale en regardant ce qu'il en est dans le champ de la tranquillité publique et dans celui de relais institutionnels.*

*On a surtout cherché pour chaque indicateur comment on trouverait l'information demandée. Sur les indicateurs de réalisation, pas de problème, on a ça pour l'essentiel dans nos fiches de suivi, mais dès qu'on touche à l'impact, il faut faire une recherche spécifique : entretiens, données externes pour comparer... Y'a du boulot en perspective !*


Concertation
Gestion de conflits
Présence active
Veille technique
Mise en relation

# Le référentiel CITER : cinq registres d'utilité sociale pour évaluer la médiation sociale

Ce référentiel propose des critères et indicateurs dont vous pourrez vous inspirer pour réaliser votre propre référentiel. Il reprend les registres identifiés au cours de l'évaluation expérimentale 2007 auprès de cinq dispositifs de médiation sociale. Les indicateurs ont été complétés par la suite par le groupe de travail ayant participé à la réalisation de ce guide.

## CITER signifie « Cohésion sociale, Innovation et apprentissage, Tranquillité publique, contribution Économique, Reconnaissance ».

Afin de vous faciliter la lecture du référentiel, les indicateurs ont été classés comme des pistes de ski :

**Indicateurs verts**, les plus faciles à renseigner

**Indicateurs bleus**, difficulté moyenne

**Indicateurs rouges**, plus difficiles mais pour autant intéressants à renseigner

La source de collecte est notée pour chaque indicateur.

Vous trouverez également des propositions d'éléments de contexte.

Attention, ne reprenez pas ce référentiel tel quel ! Retenez uniquement les critères et indicateurs qui peuvent être pertinents pour votre structure et que vous êtes en mesure de collecter. N'hésitez pas à concevoir vos propres indicateurs… et à en informer France Médiation et Culture et Promotion pour enrichir une nouvelle version du référentiel CITER.

| CRITÈRES | Indicateurs de réalisation *« Ce qui a été fait concrètement »* | Indicateurs de résultat *« Ce que cela a directement produit »* | Indicateurs d'impact *« Ce à quoi cela a contribué »* | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|---|
| **Cohésion sociale** | | | | |
| Restauration et densification du lien social | **Nombre de personnes concernées par la gestion de conflit** *Source : base de données de la structure*<br><br>**Nombre de participants aux activités** *Source : base de données de la structure* | **Taux de personnes pour lesquelles un accord a été trouvé** | **Taux de non-retour au conflit à 2 mois**<br>**Réduction des lieux de conflit** *Source : base de données de la structure*<br>**Poursuite de contacts entre les personnes rencontrées au-delà de l'action de médiation** *Source : enquête de satisfaction* | **Qualité et âge du bâti, taux de réhabilitation urbaine**<br>**Niveau de densité de la population**<br>**Niveau de ségrégation de la population**<br>**Taux d'habitants bénéficiant de minima sociaux**<br>**Taux de chômage**<br>**Existence de commerces de proximité, d'équipements publics ou associatifs...** |
| | | **Taux de personnes ayant librement consenti (respect des règles, des consignes et des engagements)** *Source : base informatique de la structure* | **Réduction du nombre de signalements d'incivilités auprès des bailleurs ou organisations publiques (mairie, piscine, transporteurs...)** *Source : infos transmises par les partenaires* | |
| | | **Taux de satisfaction des « médiés » ou participants (5 niveaux)** *Source : enquête de satisfaction* | **Baisse de la gravité des infractions constatées** *Source : infos transmises par les partenaires* | |
| | | **Développement des réseaux sociaux au niveau individuel et collectif** *Source : entretiens* | | |

| CRITÈRES | Indicateurs de réalisation<br>*« Ce qui a été fait concrètement »* | Indicateurs de résultat<br>*« Ce que cela a directement produit »* | Indicateurs d'impact<br>*« Ce à quoi cela a contribué »* | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|---|
| **Renforcement des relations entre les personnes et les institutions (partenaires)** | **Nombre de personnes ayant bénéficié d'informations et d'orientations**<br>**Nombre de personnes ayant bénéficié d'accompagnements**<br>**Nombre de personnes sensibilisées au cours d'activité**<br>(Pour chaque cas ci-dessus, nature de l'information ou de l'accompagnement apporté : santé, justice, éducation justice, droits sociaux, logement, administration, emploi, loisirs/culture)<br>*Source : base de données de la structure* | **Taux de satisfaction de l'usager sur l'orientation vers une institution (pertinence…)**<br>*Source : enquête de satisfaction*<br><br>**Taux de personnes ayant pris contact avec une institution suite à une action de médiation**<br>*Source : infos transmises par les partenaires disposant d'un centre d'accueil* | **Taux de satisfaction des usagers sur la réponse apportée par l'institution (pertinence, rapidité…)**<br>**Taux de satisfaction de l'institution (pertinence…)**<br>**Taux de personnes bénéficiant d'un nouveau droit ou service provenant d'une institution**<br>*Source : enquête de satisfaction*<br><br>**Taux de fréquentation des institutions partenaires**<br>*Source : infos transmises par les partenaires* | **Conflits internes à une structure particulière**<br>**Blocage institutionnel**<br>**Temps habituel de réactivité des partenaires** |
| **Diversité intergénérationnelle et interculturelle des publics** | **Nombre d'heures d'intervention où le médiateur a mobilisé une autre culture ou langue que le français**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Nombre de personnes spécifiquement concernées (âge, nationalité, sexe)**<br>*Source : infos transmises par les partenaires et base de données de la structure* | **Diversification des publics participant aux manifestations ou activités**<br>*Source : infos transmises par les partenaires* | **Relations développées entre les personnes différentes en dehors de l'action (qualité et amélioration des relations)**<br>*Source : perception des médiateurs et des partenaires*<br><br>**Évolution des représentations sur les autres groupes : changement du vocabulaire utilisé pour désigner les personnes concernées (exemple : racisme, discrimination…)**<br>*Source : perception des médiateurs* | **Typologie de la population du territoire concerné : homme/femme, âge, origine** |
| **Implication citoyenne** | **Nombre d'habitants invités aux réunions organisées**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Nature des thématiques : vie locale (aménagement du quartier…), questions de société (le vote, l'incivilité…)**<br>*Source : base de données de la structure* | **Taux d'habitants effectivement présents aux réunions sur des thématiques les concernant**<br>*Source : suivi par les médiateurs*<br>**Écart entre le nombre de projets initiés et les projets effectivement aboutis**<br>*Source : suivi par les médiateurs*<br><br>**Nombre de participants prenant des responsabilités dans la mise en œuvre d'une action**<br>*Source : suivi par les médiateurs* | **Augmentation du nombre d'habitants s'impliquant davantage dans la vie locale ou citoyenne (adhésion à une association, un parti, un syndicat…)**<br>**Augmentation de nombre de personnes prenant des responsabilités politiques, syndicales ou associatives**<br>*Source : enquête* | **Nombre d'associations actives** |

| CRITÈRES | Indicateurs de réalisation<br>*« Ce qui a été fait concrètement »* | Indicateurs de résultat<br>*« Ce que cela a directement produit »* | Indicateurs d'impact<br>*« Ce à quoi cela a contribué »* | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|---|
| **Innovation et apprentissage** | | | | |
| **Apprentissage communica-tionnel** | **Nombre de réunions de concertation entre habitants et institutions**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Nombre d'actions de formation et de sensibilisation en direction des habitants**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Nombre d'habitants ayant bénéficié de ces formations**<br>*Source : base de données de la structure* | **Taux de projets et d'interventions ayant nécessité une mutualisation avec d'autres acteurs**<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>**Taux de tables rondes ayant abouti à renouer le dialogue**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Nombre de réunions où les médiateurs sont sollicités comme facilitateurs**<br>*Source : base de données de la structure* | **Effets d'apprentissage sur la relation entre habitants et partenaires**<br>**Pertinence des interventions des médiateurs**<br>**Reconnaissance* du savoir-faire du médiateur**<br>*Source : enquête et infos transmises par les partenaires*<br>**Implication des habitants en tant que tiers dans d'autres conflits**<br>*Source : enquête*<br>**Respect des conseils dispensés par les médiateurs lors des actions de sensibilisation**<br>*Source : infos transmises par les partenaires* | **Niveau de conflit sur le territoire** |
| **Renforcement des autres compétences** | **Médiateurs-trices**<br>**Nombre de médiateurs ayant bénéficié d'une formation (cursus initial, analyse de cas VAE)**<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Habitants-es**<br>**Nombre d'actions de sensibilisation ciblées menées à la demande de partenaires**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Partenaires**<br>**Nombre de réunions où l'expertise des médiateurs est sollicitée par les partenaires**<br>*Source : base de données de la structure* | **Médiateurs-trices**<br>**Taux de réussite et de satisfaction des médiateurs aux formations suivies**<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Habitants-es**<br>**Nombre de participants aux réunions d'information ou de sensibilisation organisées par les médiateurs**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Taux de satisfaction des participants aux actions de sensibilisation/formation menées par les médiateurs**<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Partenaires**<br>**Taux de satisfaction des partenaires sur l'intervention des médiateurs**<br>*Source : infos transmises par les partenaires* | **Médiateurs-trices**<br>**Professionnalisation des médiateurs (VAE, formation qualifiante et diplômante)**<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Partenaires**<br>**Reconnaissance de l'amélioration de l'expertise du médiateur**<br>*Source : enquête et infos transmises par les partenaires*<br>**Renforcement des compétences des partenaires**<br>*Source : enquête et infos transmises par les partenaires* | **Niveau de recrutement des médiateurs**<br>**Nature des contrats (insertion ou pas)** |

*Reconnaissance : être reconnu, se sentir reconnu

| CRITÈRES | Indicateurs de réalisation<br>*« Ce qui a été fait concrètement »* | Indicateurs de résultat<br>*« Ce que cela a directement produit »* | Indicateurs d'impact<br>*« Ce à quoi cela a contribué »* | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|---|
| **Innovation** | **Nombre de propositions et d'idées novatrices des médiateurs, des habitants et des partenaires**<br>*Source : structure, partenaires et habitants*<br><br>**Nombre de démarches innovantes des partenaires et/ou habitants-es accompagnées par les médiateurs**<br>*Source : enquête habitants et partenaires* | **Taux de démarches innovantes mises en place par la structure**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Taux de projets innovants ayant abouti**<br>*Source : infos structure et/ou partenaires* | **Part d'activités améliorées dans le service de médiation**<br>**Part d'activités nouvelles dans le service**<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Adaptation et/ou modification des services aux habitants suite aux propositions et idées novatrices**<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>***Nombre d'idées innovantes reprises par d'autres structures***<br>*Source : infos transmises par la structure* | **Image de la structure**<br>**Âge de la structure** |
| **Tranquillité publique** | | | | |
| **Sécurisation de l'espace public** | **Nombre de tournées (présence active de proximité)**<br>**Temps passé sur l'espace public**<br>**Lieux investis (espace public, HLM, structure de proximité...)**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Nombre de signalements de dégradations**<br>**Nature des dégradations**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Nombre de personnes rencontrées sur l'espace public ayant eu affaire aux médiateurs**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Nombre de conflits gérés en direct (conflits ouverts sur les espaces)**<br>**Nombre de conflits indirects ou tables rondes**<br>*Source : base de données de la structure* | **Évolution du nombre d'actes de médiation (sachant que l'on différencie la gestion de conflits en temps réel et en temps différé)**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**« Non-événement » durant la présence des médiateurs**<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>**Réparations effectuées par les services compétents**<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>**Visibilité du dispositif de médiation**<br>*Source : enquête* | **Baisse du nombre de perturbations liées au transport**<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>**Baisse du nombre et de la gravité des dégradations**<br>**Hausse du taux de fréquentation (analyse comparative...)**<br>**Hausse du taux de fraude (analyse comparative...)**<br>**Évolution du nombre de dégradations et de leur nature (voitures brûlées, tags, etc.)**<br>**Baisse des déplacements des forces de sécurité et de police pour des raisons injustifiées (sollicitations inutiles, appels parasites...)**<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>**Évolution du sentiment d'insécurité**<br>*Source : enquête*<br>**Baisse du nombre de plaintes bailleurs, mairies, police...**<br>**Amélioration des délais d'intervention des services techniques des partenaires**<br>*Source : infos transmises par les partenaires* | **Nature des dégradations et évolution**<br><br>**Réactivité du partenaire**<br><br>**Chiffres de la délinquance** |

| CRITÈRES | Indicateurs de réalisation<br>*« Ce qui a été fait concrètement »* | Indicateurs de résultat<br>*« Ce que cela a directement produit »* | Indicateurs d'impact<br>*« Ce à quoi cela a contribué »* | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|---|
| Responsabilisation (règles, engagements) | Nombre de personnes ayant eu un rappel à la loi, à la règle, au règlement intérieur<br><br>Nombre de personnes ayant eu affaire aux médiateurs pour une gestion de conflits directs en temps réel ou en temps différé<br>*Source : base de données de la structure* | Nombre d'accords trouvés<br><br>Nombre de rappels à la loi ou à la règle, n'ayant pas nécessité de transmission vers des partenaires en charge de la sécurité<br>*Source : base de données de la structure* | Respect des accords trouvés : non-retour de gestion de conflits sur les deux mois suivants (pour les conflits individualisés)<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>Appropriation de la démarche de médiation par les habitants<br>Amélioration de la vie en collectivité (logement, école par exemple…)<br>*Source : enquête et infos partenaires* | |
| **Contribution économique** | | | | |
| Production de richesses | **Structure de médiation**<br>Nombre de médiateurs en contrat d'insertion<br><br>**Habitants-es**<br>Nombre de conseils et d'accompagnements sur un projet de vie (microcrédit social)<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Partenaires**<br>Nombre de conseils donnés sur l'offre de services des partenaires la plus adaptée à la personne | **Structure de médiation**<br>Taux de médiateurs suivant un parcours d'insertion professionnelle (VAE, formation…)<br>Taux d'emplois autofinancés par de la prestation de service<br><br>**Habitants-es**<br>Nombre de personnes accompagnées au cours d'un microcrédit social<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Partenaires**<br>Nombre d'usagers payant effectivement le service (titre de transport, loyer, énergie…)<br>*Source : infos transmises par les partenaires* | **Structure de médiation**<br>Nombre de médiateurs ayant réussi un parcours d'insertion professionnelle (obtention VAE, passage en CDI…)<br><br>**Habitants-es**<br>Taux de projets professionnels accompagnés aboutis<br>*Source : infos transmises par les partenaires et la structure*<br><br>**Partenaires**<br>Augmentation de la fréquentation des services et augmentation du CA y afférent<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>Gain de temps pour le partenaire permettant le recentrage du personnel sur la production de nouveaux services et/ou l'amélioration des services existants<br>*Source : infos transmises par les partenaires* | **Territoires sensibles où la question de l'emploi est prioritaire** |

| CRITÈRES | Indicateurs de réalisation<br>*« Ce qui a été fait concrètement »* | Indicateurs de résultat<br>*« Ce que cela a directement produit »* | Indicateurs d'impact<br>*« Ce à quoi cela a contribué »* | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|---|
| Coûts évités | Nombre de médiations réalisées en préventif sur des impayés de factures à partir des signalements des fournisseurs d'énergie<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>Nombre de médiations à domicile pour sensibiliser les locataires à la sécurité de leur logement, à leur responsabilité individuelle et collective<br>*Source : base de données de la structure* | Augmentation du taux de recouvrement : encaissement des loyers, des factures d'électricité…<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>Taux des personnes sensibilisées à domicile sur un territoire<br>*Source : enquête* | Montant des loyers, factures supplémentaires perçues<br>Montant des réparations évitées, des dysfonctionnements (arrêt transport)<br>*Source : infos transmises par les partenaires*<br><br>Montant des coûts de gestion du contentieux évités<br>Montant des enlèvements d'épaves évités<br>Montant des coûts de traitement d'une plainte évités, des interventions de police<br>Montant des sanctions pénales évitées (coût d'un TIG, d'une réparation pénale, d'une année de prison…)<br>Montant des prises en charge par les services sociaux évités<br>Montant des dépenses de santé et des interventions médicales évitées<br>*Source : calcul à partir des infos transmises par les partenaires* | La plupart de ces indicateurs d'impact demanderont des calculs. Ils consistent à prendre le nombre de dégradation, contentieux évités… grâce à la médiation, et à le multiplier par une estimation du coût de celui-ci. Des montants types pourront être établis. Ils seront au besoin adaptés à chaque région (loyer, coût d'un banc, d'un extincteur vidé, d'un feu de poubelle, coût d'une intervention de police avec deux agents…). Il peut ensuite être intéressant de faire des comparaisons : par exemple, une année de prison coûte le salaire annuel de trois éducateurs et ce sans parler des dommages causés et des coûts de réinsertion. |
| Mutualisation, économies d'échelle | Nombre d'heures passées sur des missions déléguées de services publics<br>Nombre d'habitants bénéficiant de ces missions déléguées<br><br>Nombre de réunions où l'expertise de terrain ou de facilitation du médiateur est sollicitée par les partenaires<br>Temps passé dans ces réunions<br><br>Nombre de médiations à domicile avec retour aux bailleurs<br>Temps passé au domicile des locataires<br><br>Nombre de familles accompagnées à domicile au cours des projets de rénovation urbaine (utilisation du logement, gestion des factures et maîtrise des consommations d'énergie)<br>*Source : base de données de la structure* | Niveau de services publics assurés par les médiateurs<br><br>Facilitation de la prise en charge par les partenaires<br><br>Réduction des délais de vacance des logements<br>*Source : enquête* | Coût d'un service de médiation / coût de l'intervention directe du partenaire ou de l'institution<br>*Source : calcul à partir des infos transmises par les partenaires*<br><br>Estimation des économies d'énergie réalisées à la suite de l'accompagnement à domicile<br>*Source : infos transmises par les partenaires* | Coût de présence du service public s'il n'était pas mutualisé (salaires et emprise immobilière)<br><br>Coût d'un agent technique de terrain entre habitants et institutions |

| CRITÈRES | Indicateurs de réalisation<br>*« Ce qui a été fait concrètement »* | Indicateurs de résultat<br>*« Ce que cela a directement produit »* | Indicateurs d'impact<br>*« Ce à quoi cela a contribué »* | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|---|
| **Reconnaissance** | | | | |
| Prise en considération des habitants-es | **Nombre de personnes écoutées et/ou soutenues**<br><br>**Temps passé par habitant**<br>*Source : base de données de la structure* | **Nombre d'habitants prêts à solliciter à nouveau le service**<br>*Source : enquête*<br><br>**Nombre d'habitants prêts à recommander le service (bouche à oreille)**<br>*Source : enquête*<br><br>**Taux d'habitants satisfaits par la réponse apportée par les médiateurs**<br>*Source : enquête*<br><br>**Taux d'habitants ayant le :**<br>**- sentiment d'avoir été bien compris par les médiateurs**<br>**- sentiment de ne pas avoir été jugés**<br>**- sentiment d'avoir été associés à la prise de décision**<br>**- sentiment d'avoir obtenu une réelle prise en charge et un suivi de leur demande**<br>*Source : enquête* | **Taux d'habitants sollicitant à nouveau le service**<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>**Taux d'habitants recommandant le service (bouche à oreille)**<br>*Source : enquête* | **Taux de chômage, pourcentage de personnes isolées…** |
| Estime des médiateurs | **Tenue des objectifs professionnels**<br>*Source : infos données par la structure (ex. entretien annuel d'évaluation)*<br><br>**Temps passé en formation**<br>*Source : base de données de la structure* | **Sentiment d'être utile**<br>**Bien-être du personnel**<br>*Source : enquête auprès des médiateurs*<br><br>**Manifestation de la considération des habitants**<br>*Source : enquête* | **Diminution de l'absentéisme**<br>**Diminution du turnover**<br>**Reprise des études ou d'une formation**<br>**Validation des acquis de l'expérience**<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Nombre de candidatures spontanées et demandes de stages reçues par structure de médiation**<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Diminution du nombre de conflits internes liés aux ressources humaines**<br>*Source : infos transmises par la structure*<br><br>**Recommandation de ce métier à d'autres**<br>*Source : enquête auprès des médiateurs* | **Niveau d'études des médiateurs, taille de la structure, nature du contrat de travail et rémunération** |

| CRITÈRES | Indicateurs de réalisation<br>*« Ce qui a été fait concrètement »* | Indicateurs de résultat<br>*« Ce que cela a directement produit »* | Indicateurs d'impact<br>*« Ce à quoi cela a contribué »* | Éléments de contexte |
|---|---|---|---|---|
| Notoriété de la structure de médiation | Nombre d'actions de communication menées autour des services du dispositif de médiation sociale | Nombre d'habitants sollicitant à nouveau le service<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>Nombre d'habitants fréquentant un point d'accueil ou une permanence de médiateurs<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>Nombre d'habitants prêts à recommander le service (bouche à oreille)<br>Nombre d'habitants prêts à solliciter à nouveau le service<br>Image de la structure correspondant à ses objectifs et à la déontologie de la médiation (neutralité de son positionnement, rapidité et disponibilité, adaptation des réponses apportées, qualité de la prestation…)<br>*Source : enquête* | Nombre d'habitants recommandant le service (bouche à oreille)<br>Augmentation de la visibilité de la structure<br>*Source : enquête*<br><br>Prise de renseignement sur la structure par des collectivités locales, bailleurs ou autres structures de médiation<br>Nombre d'articles de presse positifs sur la structure<br>*Source : infos transmises par la structure* | Nombre de médiateurs/ habitants<br><br>Position de la structure sur le territoire |
| Valorisation des partenaires | Nombre de participation aux réunions chez les partenaires<br><br>Temps passé par partenaire<br>*Source : base de données de la structure*<br><br>Nombre de formations des médiateurs par les partenaires<br>*Source : infos transmises par la structure* | Niveau de connaissance des habitants sur les rôles et fonctions de chaque partenaire<br><br>Niveau de connaissance des partenaires sur les rôles et fonctions de chacun d'entre eux<br>*Source : enquête* | Nombre d'habitants prêts à solliciter à nouveau le ou les partenaires<br>Nombre d'habitants prêts à recommander le ou les partenaires (bouche à oreille)<br>*Source : enquête*<br><br>Niveau de confiance des habitants dans les institutions<br>Densification et activation du maillage partenarial et territorial<br>*Source : enquête habitants et partenaires* | Diversité et complémentarité des partenaires et réseaux existants |

# Construire les outils de collecte des données

L'objectif de cette étape est de mettre en place un système de collecte (les ressources, les outils, les règles de fonctionnement) opérationnel et bien calibré par rapport aux besoins de l'évaluation. Le système peut être relativement simple ou plus complexe, selon la taille, le nombre de partenaires, et le nombre d'activités ou de bénéficiaires de la structure. Mais, dans tous les cas, cette mise en place passe par plusieurs opérations.

## Identifier et analyser les sources d'information disponibles

Les sources d'information pour renseigner les critères peuvent être internes ou externes à la structure.

Sources internes : fiches de suivi de dossier, comptes rendus de mission, bases de données des conflits, comptes rendus de réunions…

Sources externes : statistiques de la délinquance du CLSPD, comptes rendus de réunions de quartier, statistiques de la police municipale, bilans des dégradations des services techniques municipaux ou des bailleurs…

Que ce soit pour les sources internes à la structure porteuse de l'évaluation, ou les sources utilisées par les partenaires, l'inventaire ne suffit pas. Il faut « rentrer » dans ces sources pour en avoir une lecture critique (dans quelles conditions sont-elles collectées ? Les informations sont-elles systématiques et fiables ? pertinentes par rapport à notre objet ?…) et s'assurer de leur qualité et de leur disponibilité (il y a toujours des informations sensibles que l'on ne souhaite pas voir divulguées…).

## Préciser les procédures ou le protocole d'enquête

La collecte des données nécessite d'être pensée globalement. Il faudra envisager simultanément la construction des outils, leurs modalités précises et concrètes de mise en œuvre et le mode de traitement ultérieur des données récoltées.

### Quatre exigences

La collecte devra répondre à quatre types d'exigences :

- ***La rigueur.*** La rigueur conditionne le « sérieux » de la collecte. Elle concernera par exemple la taille et la composition des échantillons. Avoir un échantillon représentatif permet de généraliser les résultats obtenus, et quand cela est possible mieux vaut s'en donner les moyens. La grille d'entretien, quant à elle, n'induira pas les réponses des participants-es. La provenance des informations utilisées sera toujours transparente. Enfin, on veillera à avoir plusieurs sources d'information sur des questions sensibles.
- ***La neutralité.*** Le mode de collecte des données doit viser un maximum de neutralité. La personne qui enquête ne devrait pas être juge et partie, ce qui est difficile sur une auto-évaluation. La solution consiste à ce que l'enquêteur et l'enquêté aient peu de contacts dans le cadre de l'activité habituelle de la structure. Par exemple, le médiateur ira enquêter des personnes dans un quartier où il n'intervient pas.
- ***La qualité.*** La qualité des informations fournies sera liée à la manière dont elles seront collectées : cela suppose, par exemple, que les personnes se sentent libres de s'exprimer en entretien ou dans un questionnaire, et qu'elles soient conscientes et informées de l'utilité de l'enquête. Un questionnaire trop long, une question mal posée et les réponses seront alors approximatives. Sur les données chiffrées, cela tiendra à ce que les données regroupées recouvrent bien le même contenu.
- ***L'efficacité.*** L'efficacité de la procédure est essentielle pour ne pas disperser et perdre l'énergie nécessaire à l'évaluation. Cela peut tenir à peu de choses. Ainsi, récupérer des questionnaires en fin de réunion sera plus efficace que de demander aux personnes de les renvoyer ultérieurement, et le taux de retour sera bien meilleur. Dans le même ordre d'idée : est-ce qu'on enregistre, est-ce qu'on prend des notes pour les entretiens ? Est-ce qu'on prévoit une note de synthèse de l'entretien qui permettra une exploitation plus facile ? Comment on va exploiter les entretiens ?… En ce qui concerne la base de données, est-ce qu'on prévoit une exploitation automatique sous Excel par exemple, ce qui implique de prévoir un mode d'enregistrement particulier des données ?…

### Une répartition des tâches

Dans une auto-évaluation accompagnée, il y a un partage des tâches entre trois ou quatre types d'acteurs : l'accompagnateur, les médiateurs, les responsables, et des enquêteurs extérieurs recrutés pour l'occasion (lorsqu'on souhaite alléger le poids de l'évaluation sur le fonctionnement de la structure). Cette répartition des tâches est généralement envisagée en début d'évaluation, lors de la construction de la démarche, mais il convient de la repréciser à ce moment-là.

La collecte de données va demander du temps. Veiller à libérer si possible ceux qui la réalisent d'autres travaux afin que l'évaluation ne constitue pas une surcharge préjudiciable à une bonne collecte des données et au bon fonctionnement de la structure.

## Construire les outils

Cette construction commence toujours par la question : qu'est-ce qu'on veut obtenir ? Et, ce qu'on veut obtenir en priorité, ce sont des informations pour renseigner nos indicateurs et nos critères. Ce sont eux qui vont fournir la trame de notre questionnaire et de notre entretien.

### Trois outils principaux

Les outils les plus fréquemment utilisés sont :

- ***La base de données :*** construire une base de données c'est se donner les moyens d'avoir une vue d'ensemble du système d'acteurs et du système d'actions et de ses résultats, avec des évolutions dans le temps. Elle se construit à partir des fichiers de suivi des actions de la structure et, si possible, ceux utilisés par les différents partenaires. C'est un outil indispensable, qui peut ensuite se pérenniser sous forme d'un tableau de bord ;
- ***Le questionnaire*** permet d'avoir les perceptions, les opinions, ou la satisfaction des différentes catégories d'habitants, d'usagers ou de médiateurs. C'est un outil qui porte généralement sur un nombre important de personnes, qui a vocation à constater plus qu'à expliquer, et qui va permettre de quantifier l'information ;
- ***L'entretien*** permet d'approfondir, d'essayer de comprendre. C'est un outil qualitatif. Il porte généralement sur un nombre restreint de personnes dont on pense qu'elles vont nous aider à aller plus loin dans les explications. Si on veut maîtriser l'entretien, poser les bonnes questions, ne pas se laisser déborder, il est nécessaire de concevoir un guide d'entretien. Les entretiens peuvent se faire avant l'attribution des questionnaires pour définir des hypothèses qui seront ensuite quantifiées par l'enquête par questionnaire ou, après, pour approfondir certains points. Dans la pratique, malheureusement, ils se font souvent en parallèle, faute de temps.

D'une manière générale, il est toujours important de distinguer, dans la collecte, ce qui est de l'ordre du constat, et ce qui relève de l'explication : vous êtes satisfait, oui/non ; mais pourquoi ? Et comment vous expliquez cela ?... Et de mettre les personnes sondées en position de faire des propositions : selon vous, qu'est-ce qu'il faudrait faire ?...

### Expérimenter les outils

Enfin, il est indispensable de tester les outils sur quelques personnes avant de se lancer dans la collecte des données. Cette expérimentation met toujours le doigt sur des difficultés qui peuvent être facilement corrigées avant le début de la collecte et qui seraient lourdes de conséquences sans des mises à jour. Il peut s'agir de problèmes de formes (ordre des questions pas clair, manque de place pour répondre...), de contenu (question comprise différemment selon les personnes, questionnaire trop long...) ou de modalités de mise en œuvre (saisie ou non des non-réponses...). Un test sur quelques cas, un debriefing détaillé entre les personnes ayant mené ce test et la plupart des difficultés peuvent alors généralement être réglées.



## Les outils mis en place lors de l'évaluation expérimentale 2007

L'évaluation concernait cinq structures de médiation. Des outils similaires ont été mis en place dans chacune d'elles :

- Entretien collectif semi-directif pour les médiateurs-trices
- Entretien collectif semi-directif avec les encadrants-es
- Entretien avec le ou les responsables de la structure (salariés-es et élus-es)
- Entretien avec des partenaires institutionnels et techniques
- Questionnaire pour les habitants-es
- Questionnaire pour les médiateurs
- Observation d'une journée de travail d'un-e médiateur-trice par l'accompagnateur-évaluateur

Les données ont ensuite été synthétisées dans :

- Base de données des indicateurs chiffrés issus des statistiques de suivi des structures, statistiques internes et externes (logiciel Excel)
- Base de traitement des questionnaires aux médiateurs-trices (logiciel Sphinx)
- Base de traitement des questionnaires aux habitants-es (logiciel Sphinx)




### Respecter la neutralité dans la collecte de données

Quelques suggestions :

- la liste des personnes à interroger comprend des personnes critiques sur l'activité de la structure
- les médiateurs font remplir des questionnaires de satisfaction auprès de personnes qu'ils ne côtoient pas directement, c'est-à-dire dans un autre quartier que leur quartier d'intervention
- les entretiens délicats avec des partenaires sont menés par l'accompagnateur-évaluateur
- le ou la directeur-trice et l'encadrement de la structure ne sont pas présents lors des entretiens avec les salariés-es
- les questionnaires auprès des salariés-es sont anonymes

## Construire un échantillon

Quand on construit un échantillon d'habitants/usagers, il faut se poser trois questions :

- Est-ce qu'il a une taille suffisante ? En théorie, la taille minimum est de trente « répondants » quel que soit le nombre d'habitants du ou des quartiers où on intervient. Mais plus on augmente la taille de l'échantillon, plus on diminue la marge d'erreur.
- Est-ce qu'il a été choisi au hasard ? Il faut que tous les habitants aient la même chance de répondre au questionnaire.
- Est-ce qu'il est représentatif ? L'échantillon doit être à l'image de la population entière, posséder les mêmes caractéristiques que la population que l'on veut étudier, cette représentativité se faisant sur les caractéristiques pouvant influencer les réponses (âge, sexe, revenu…).

Dans la pratique, les structures qui évaluent s'efforcent de trouver un équilibre entre le respect de ces règles et les moyens (humains, financiers, en temps) dont elles disposent.

La question de l'échantillonnage se pose surtout à propos des habitants/usagers. Les questionnaires ou entretiens avec les partenaires et les médiateurs peuvent être, dans bien des cas, exhaustifs, ou proches de l'exhaustivité. La question de la représentativité ne se pose donc pas pour eux.

Pour les habitants, une structure qui a les moyens cherchera à atteindre deux cents voire trois cents « répondants ». Ainsi les résultats obtenus pour l'échantillon seront très proches de ceux qu'on aurait obtenu si on avait étudié toute la population. Une petite structure pourra se contenter de trente à cinquante « répondants », mais la marge d'erreur sera plus importante.

Selon l'étendue de la zone d'intervention (une ville, plusieurs quartiers…), on pourra tirer au sort des quartiers, puis dans les quartiers tirer au sort des îlots, ou des immeubles, ou des rues, où pourront se poster des enquêteurs qui solliciteront les habitants au hasard…

Enfin, si on connaît (à travers les recensements) la structure démographique de la population, on peut essayer de retrouver, dans l'échantillon, des proportions comparables de jeunes, d'adultes et de personnes âgées.

Plutôt que d'opter pour cette démarche classique, on peut aussi choisir de construire un échantillon de manière raisonnée : en partant du choix de personnes qui connaissent suffisamment le terrain pour identifier les unités qui représentent le mieux la population. Plus rapide, moins coûteux, mais plus risqué en termes de représentativité et de crédibilité des résultats.

*Une fois qu'on sait comment on va procéder, d'autres questions se posent : celle de la longueur du questionnaire (le temps nécessaire pour l'administrer), celle de la pratique de l'enquêteur…*




## Protocole et grille d'entretien auprès des partenaires (évaluation 2007)

### Public visé

Partenaires en relation avec la structure. À savoir :

- les partenaires financiers et institutionnels : Ville, conseil général, EDF
- les partenaires techniques : bailleurs sociaux, société de transport, centre social, collège, police municipale, Samu…

### Modalités de collecte

- Entretiens semi-directifs, collectifs ou individuels
- Lieu : locaux des partenaires
- Durée prévue : une heure à une heure trente
- Prise de notes intégrale
- Rédaction d'une note de synthèse de l'entretien, avec citations

### Consignes

- Laisser s'exprimer l'interlocuteur tant qu'il reste dans le thème de l'entretien. Il pourra aborder de lui-même certaines questions
- Veiller à ce que les huit questions principales soient abordées
- Des sous-questions sont proposées pour d'éventuelles relances. A utiliser uniquement si le point n'a pas été abordé spontanément par l'interlocuteur
- Demander des exemples concrets pour chaque apport en termes d'utilité sociale
- Identifier d'éventuels points de tension. À retenir, sans en prendre note durant l'entretien
- Pensez à demander en fin d'entretien les sources des données chiffrées fournies

### Grille d'entretien

*1 -* Qui êtes-vous ? Quelle est la nature des liens que vous entretenez avec la structure ? Avez-vous l'impression de bien connaître la structure ? Quels sont les champs que vous connaissez moins ?

*2 -* Quels sont les principaux apports de la structure sur le territoire où elle intervient ?
- À quoi le voyez-vous ? Avez-vous des exemples ? Quelles évolutions avez-vous vues depuis qu'elle intervient ?
- Quels effets pensez-vous que cette action aura à court, moyen ou long terme ? Qu'est ce qui vous le laisse penser ?

*3 -* Est-ce que les activités de la structure ont un effet sur vos propres activités, votre mode de fonctionnement ? lequel ?
- En quoi vous est-elle utile ? Que vous apporte-elle ?
- Joue-t-elle un rôle dans la relation que vous avez avec le public avec qui vous êtes en contact ? Quels en sont les effets ? Avez-vous des exemples ?

*4 -* Quelles démarches spécifiques, originales met en œuvre la structure ? En quoi sont-elles « originales » ? Est-ce que ces approches ont pu influer sur vos manières de faire ? comment ?

*5 -* Sur quels points la structure pourrait-elle faire mieux ?
- Quelles sont ses limites ?
- Comment pourrait-elle s'améliorer ?

*6 -* Pouvez-vous nous donner trois mots qualifiant les médiateurs ? trois mots qualifiant la structure et son positionnement sur le territoire ?
- Expliquer vos choix



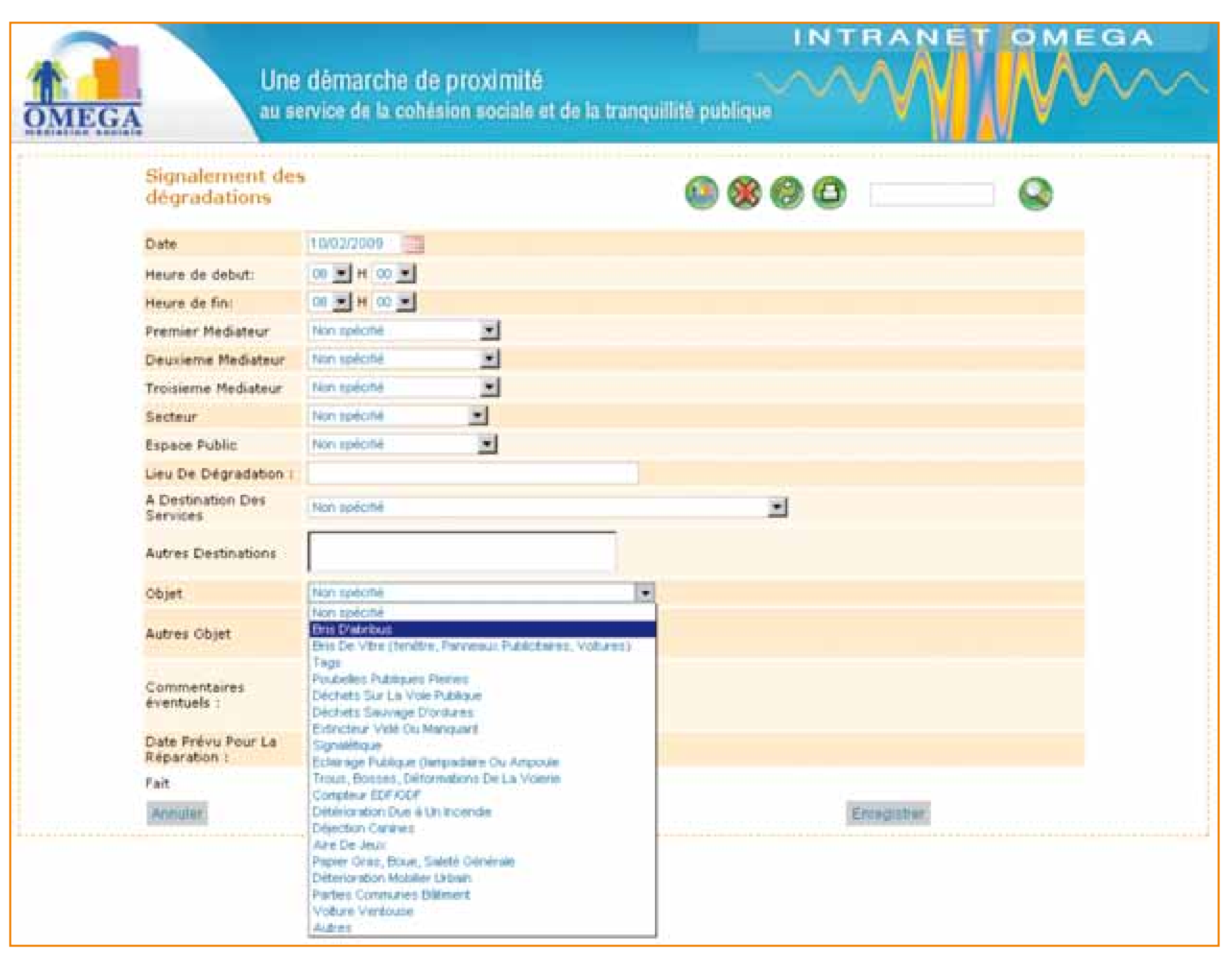

## Base de données pour la synthèse des indicateurs chiffrés – Évaluation expérimentale 2007

| | |
|---|---|
| Présence active de proximité | |
| Nombre moyen d'heures passées sur l'espace public | 1830 |
| Nombre moyen mensuel de personnes informées ou orientées | 1750 |
| Nombre de médiateurs ETP faisant de la présence active sur l'espace public | 49 |
| Nombre moyen de personnes ayant bénéficié d'informations par médiateur ETP | 35,7 |
| Durée moyenne de présence mensuelle sur l'espace public par médiateur ETP | 37 |
| Gestion de conflits en temps différé | |
| **Médiation « navette »** | |
| Nombre moyen mensuel de médiations navettes | 40 |
| Nombre moyen de personnes concernées par une médiation navette | 40 |
| Nombre moyen mensuel de personnes pour lesquelles un accord a été trouvé via une médiation navette | 24 |
| Nombre moyen mensuel de non-retours au conflit suite à une médiation navette | |
| Taux de personnes pour lesquelles un accord a été trouvé suite à une médiation navette | 60 % |
| Taux de situations pour lesquelles il n'y a pas de retour au conflit suite à une médiation navette | 0 % |
| Nombre de médiations navettes réalisées par médiateur ETP | |
| **Médiation « table ronde »** | |
| Nombre moyen mensuel de tables rondes | 0 |
| Nombre moyen mensuel de personnes concernées ayant bénéficié d'une table ronde | |
| Nombre moyen mensuel de personnes pour lesquelles un accord a été trouvé par une table ronde | |
| Nombre moyen mensuel de non-retours au conflit suite à une table ronde | |
| Taux de situations pour lesquelles un accord a été trouvé avec table ronde | |
| Taux de situations pour lesquelles il n'y a pas de retour au conflits avec table ronde | |
| Nombre moyen mensuel total de personnes concernées par la médiation de conflit en temps différé | 40 |
| Nombre moyen mensuel total de médiations de conflits en temps différé | 40 |
| Taux global de personnes pour lesquelles un accord a été trouvé | |
| Taux global de situations pour lesquelles il n'y a pas de retour au conflit | |
| Gestion de conflits en temps réel | |
| Nombre moyen mensuel de médiations sur conflits réalisées | 300 |
| Nombre moyen mensuel de personnes concernées | 306 |
| Nombre moyen mensuel de conflits signalés en direct (médiateur en position d'observateur) | 39 |
| Nombre moyen mensuel de conflits gérés en direct par le médiateur sans appel à un partenaire représentant l'ordre | 270 |
| Taux de conflits gérés sans appel à des partenaires représentant l'ordre | 90 % |
| Nombre moyen mensuel de personnes ayant eu rappel de la loi, du règlement intérieur | 374 |
| Nombre moyen de rappels de la loi, du règlement intérieur | 124 |
| Nombre moyen de rappels de loi sans transmission vers partenaires représentant l'ordre (sécurité…) | 108 |
| Taux de réussite du rappel à la loi | 87,1 % |

| | |
|---|---|
| Mise en relation entre une personne et un partenaire | |
| Nombre moyen mensuel de personnes ayant été mises en relation avec un partenaire (action physique) | 37 |
| Nombre moyen de personnes mises en relation par médiateur ETP | 0,8 |
| Veille Technique | |
| Nombre moyen mensuel de dysfonctionnements techniques et matériels signalés | 118 |
| Nombre moyen de dysfonctionnements techniques et matériels par médiateur ETP | 2,4 |
| Observation sociale | |
| Nombre moyen mensuel de comptes rendus d'ambiance | 30 |
| Nombre moyen mensuel de réunions où l'expertise des médiateurs est sollicitée | 5 |
| Concertation | |
| Nombre moyen mensuel de réunions de concertation (en présence d'habitants-es) | 7 |
| Gestion et/ou facilitation de projet | |
| Nombre moyen mensuel de projets gérés ou facilités (nombre annuel divisé par 12) | 3 |
| Nombre moyen mensuel de bénéficiaires concernés (nombre annuel divisé par 12) | 700 |
| Sensibilisation et formation | |
| Nombre moyen mensuel d'heures d'intervention | 25 |
| Nombre moyen mensuel de personnes sensibilisées | 60 |




## Base de données d'OMEGA (Angoulême)



## Journal de bord

**Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation**

*Le 20 décembre*

*On a commencé la construction des outils et on fera les tests après Noël. Au final, on aura :*

- *une base de données où on synthétisera les données provenant des fiches de suivi*
- *80 questionnaires auprès des habitants-es, un recto-verso maximum. Les médiateurs les déposeront dans les boîtes aux lettres et repasseront les chercher une semaine plus tard.*
- *des entretiens avec les habitants-es. On n'a pas encore prévu comment on les organise.*
- *des entretiens avec nos partenaires : services techniques de la ville, du bailleur, police municipale, substitut du procureur, éducateur spécialisé, gardien d'immeuble, CCAS, association des femmes-relais, MJC... entre 10 et 15 sans doute. Ce sera l'évaluateur qui les réalisera. On organisera tous les entretiens sur trois jours, une heure à une heure trente par entretien sur la base d'une grille d'entretien très simple. Il y a aura également un entretien avec moi et avec notre président.*
- *un entretien collectif avec les salariés. Je n'y participerai pas.*

*L'évaluateur nous a aussi demandé de pourvoir suivre un médiateur sur une ou deux demi-journées pour qu'il se rende compte de notre travail. L'idée m'a bien plu.*

*Le 10 janvier*

*Les retours suite au test du questionnaire sont très mauvais. Les gens ne le remplissent pas. Lorsque les médiateurs reviennent les chercher, la plupart de personnes ne l'ont même pas lu. Bref, les médiateurs doivent le remplir avec eux. Ca leur prend beaucoup de temps et en plus, comme elles connaissent bien le médiateur, les résultats pourraient être faussés, reflétant la sympathie qu'ils ont pour le médiateur !*

*Il faut qu'on trouve une autre solution.*









# 2. 3. CONDUIRE L'ÉVALUATION

## « Une auto-évaluation est un exercice d'autosatisfaction. Que de temps perdu ! »

**Ce sentiment de perdre son temps tend à disparaître lorsque les acteurs se trouvent impliqués dans la réflexion et la démarche collective, lorsqu'ils ont l'impression que leurs paroles et leurs actions comptent, lorsqu'ils apprennent, se forment à de nouvelles techniques, vont au-delà d'eux-mêmes, se sentent reconnus mais aussi enrichis et transformés.**

**Une méthode rigoureuse permet d'éviter l'écueil de l'autosatisfaction. Associer les partenaires et usagers à la construction du référentiel, avoir une méthode d'évaluation précise et transparente, proposer des indicateurs pertinents sont autant de garanties d'une véritable évaluation.**

# Recueillir les données

Une chose est de disposer des outils, une autre de les mettre en œuvre. Le plus souvent, ce moment de collecte apparaît comme un moment de répit dans le processus d'évaluation : chacun avec ses outils va « sur le terrain », poser ses questions ou faire ses entretiens ; et s'organise en fonction de ses obligations ou de sa charge de travail. Comme si le fait d'avoir soigneusement prévu le déroulement en assurait la qualité.

Ce point est important parce qu'il y a toujours des imprévus, mais aussi parce que nous sommes dans une démarche d'auto-évaluation, dans laquelle une partie de la collecte est confiée à des personnes qui n'ont pas forcément l'habitude de mener un entretien, ou de faire passer un questionnaire, mais aussi d'inscrire ce travail dans une démarche collective. D'où la nécessité de suivre cette collecte. Là encore, les modalités de ce suivi seront fonction de la durée et de l'importance de l'évaluation, et la responsabilité pourra être confiée à l'accompagnateur et/ou à un responsable de la structure. Dans l'idéal, il faudrait prévoir trois moments.

## Le lancement des enquêtes

C'est une réunion à laquelle participent tous ceux qui vont mener les travaux de collecte. Pour s'assurer que tout est en ordre, que chacun maîtrise bien l'outil qu'il est censé utiliser. Une ultime formation ou sensibilisation pourra être prévue sur quelques points importants :

- veillez à ce que les enquêteurs soient capables d'informer, d'expliquer à leurs interlocuteurs le pourquoi et les grandes lignes de l'évaluation, et qu'il est donc important qu'ils y participent le mieux possible ;
- attirez l'attention sur les conséquences que peuvent avoir sur la qualité de l'information collectée, le contexte (le lieu, le moment…) et la manière de faire passer le questionnaire ou l'entretien ;
- rappelez quelques « fondamentaux » de la technique d'entretien : rappel de la confidentialité, de la convivialité, passez des questions ouvertes à des questions plus ciblées, gardez les questions délicates pour la fin… Pensez à noter quelques lignes sur les conditions de déroulement (le temps passé, l'ambiance, les difficultés rencontrées…).

## Une réunion à mi-parcours

Il s'agit de faire le point sur l'avancement de la collecte et de réagir aux imprévus. Vous déciderez peut-être de relancer certaines enquêtes ou partenaires, vous aurez peut-être à débloquer des situations, à modifier un échantillon ou un outil de collecte. Cette réunion pourra prendre la forme d'un tour de table sur la manière dont se déroule la diffusion et les retours des questionnaires, les entretiens, les premières observations qu'on peut faire, sur l'intérêt suscité, ou sur les refus… Même très informels, ces premiers échanges vont aider au traitement final des données.

## Une réunion de fin de collecte

Il s'agit de vérifier si ce qu'on avait prévu est réalisé ou non. Au besoin, vous pourrez prévoir d'ultimes rattrapages : un partenaire supplémentaire à interroger, un élément de contexte qui fait défaut pour l'analyse… Cela se passera à nouveau à travers un tour de table sur les conditions de déroulement et sur le contenu. Il s'agira aussi de présenter aux enquêteurs comment seront traitées les différentes informations, et les informer qu'ils pourront être sollicités pour des précisions sur tel questionnaire ou tel entretien qu'ils auront administré.

Au total, ces réunions permettent d'améliorer la qualité de la collecte, et surtout de garder la dynamique collective de l'évaluation.




## Des exemples à ne pas suivre

### *Des modalités de collecte pas explicites*

À Dantec*, un questionnaire a été diffusé auprès des médiateurs-trices mais, selon les quartiers, il a été diffusé soit uniquement aux habitants-es ayant déjà eu un contact avec un médiateur, soit aléatoirement à tous les habitants-es du quartier. Les réponses apportées n'étaient alors plus comparables et ne pouvaient plus être analysées globalement. Il a fallu dans le traitement des données faire deux échantillons différents et deux analyses. Cela n'a été possible que parce que les échantillons étaient larges, dans les deux cas. Cela a considérablement alourdi le traitement des données.

### *Un anonymat non respecté, une critique non acceptée*

À Lagavullin* et à Bréville*, dans les entretiens, les salariés-es ont été très critiques avec les méthodes de gestion des ressources humaines de leurs employeurs. Les responsables de la structure ont réussi, à travers les synthèses d'entretien auxquels ils avaient accès et leurs connaissances des médiateurs, à identifier les auteurs des propos. Ils n'ont eu ni le recul ni l'écoute nécessaires pour entendre l'intérêt de la critique dans une évaluation. Dans un climat déjà difficile, cela a ravivé les tensions et générer des départs de salariés-es plus ou moins volontaires. L'anonymat doit toujours être respecté, mais s'engager dans l'évaluation suppose d'accepter la critique.

### *Des outils mal utilisés*

À Caol*, le conseil d'administration de la structure, qui avait une fonction de comité de pilotage, a eu accès à des synthèses d'entretien critiques. Il a réagi contre l'évaluation indiquant qu'elle devrait mettre en avant les apports en termes d'utilité sociale et non raviver des querelles de structures ou de personnes. L'arrêt de la démarche d'évaluation a été envisagé. Les synthèses d'entretien doivent rester confidentielles, uniquement entre les mains des personnes qui réalisent l'analyse. Même rendus anonymes, les membres du comité de pilotage, instance politique, n'ont pas à les avoir en main. Les personnes chargées de l'analyse ont une vue d'ensemble et sauront relativiser les propos. Ils ne diffuseront pas des citations précises qui pourraient générer des conflits avec la structure.

### *Des entretiens formels politiquement corrects*

À Grésyraud*, les entretiens ont eu lieu avec des directeurs de structure, les chefs de service, les responsables d'organisation… bref, uniquement des « chefs » qui n'avaient pas forcément une idée concrète de la manière dont leurs salariés-es travaillaient avec les médiateurs-trices. Leurs propos étaient donc très généraux et sans exemple concret. Ils s'appuyaient sur ce que devaient être « normalement » les relations entre les deux structures et non sur la réalité. Ils ne reflétaient que l'image de la structure de médiation et n'ont pu être exploités qu'à ce titre.

### *Des acteurs « oubliés » dans les entretiens*

À Galante*, le responsable de la structure de médiation a identifié les acteurs à rencontrer pour un entretien. Au fil des entretiens, il est apparu que l'un d'eux était souvent évoqué comme en partie concurrent de la structure de médiation, mais il ne faisait pas partie de la liste proposée. L'évaluatrice a choisi de le rencontrer malgré tout.

* Si les situations ont réellement existé, les noms des communes ont été modifiés.

## Journal de bord

**Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation**

*Le 15 janvier*

*On a décidé que le groupe évaluation se chargerait de faire remplir le questionnaire aux habitants-es en allant sur place. Ils vont en profiter pour recueillir au passage des éléments plus qualitatifs avec trois questions ouvertes à la fin du questionnaire. Ces questions ne seront pas toujours les mêmes pour pouvoir aborder différents sujets. Cela viendra remplacer les entretiens avec les habitants-es. Pour des questions de temps, nous allons réduire le nombre de personnes questionnées à 40 (80 questionnaires prévus au départ).*

*L'évaluateur va sensibiliser les médiateurs à la technique d'entretien.*

*Je vais décharger les deux médiateurs du groupe Évaluation de leurs autres tâches pour qu'ils se consacrent entièrement à l'évaluation.*

*Le 15 février*

*Nous avons pris du retard dans la collecte des données.*

*Nous nous sommes aperçus que tous les médiateurs ne remplissaient pas les fiches de suivi de la même façon. Résultat : certaines données ne sont pas exploitables en l'état. Il faut refaire des calculs.*

*On a beaucoup de difficultés à obtenir des données précises de nos partenaires sur ce que nous leur faisons économiser… Évidemment !… C'est vraiment dommage.*

*La bonne nouvelle est que les questionnaires auprès des habitants-es avec nos trois questions fonctionnent très bien : on recueille des témoignages très riches qui viendront bien illustrer ce que les chiffres diront par ailleurs (j'espère !). On a d'ailleurs l'impression d'avoir fait le tour des différents types d'apports dans les questions qualitatives. Suite à la réunion de mi-parcours de demain, nous déciderons peut-être d'arrêter la collecte de données qualitatives complémentaires qui restent longues à obtenir, et d'augmenter le nombre de questionnaires passés avec des questions fermées uniquement.*

*NB : Une association du quartier a mal pris de ne pas être sur la liste des personnes interrogées par l'évaluateur. On l'a rajoutée pour ne pas faire de vagues !*


Concertation
Gestion de conflits
Présence
active
Veille technique
Mise en relation

# Traiter et analyser les données

Idéalement, à l'issue de ce traitement, nous devrions avoir une idée du degré d'utilité sociale de la structure suffisamment précise, fiable et crédible pour être communiquée et servir de base à des décisions ou à des négociations internes ou externes. On a vu l'importance de la préparation, du management de la collecte au cours du processus. Le traitement en lui-même requiert un savoir-faire particulier.

Avant de s'engager dans ce traitement, il n'est pas inutile de se souvenir de trois choses :

- Parmi les trois outils que nous avons privilégiés, la base de données est celle qui nous donne l'état de service de la structure : le nombre de bénéficiaires, le nombre d'emplois… Mais ce sont les questionnaires et les entretiens qui vont nous permettre d'accéder aux « bénéfices collectifs », donc à l'utilité sociale proprement dite (voir la définition initiale de Jean Gadrey) ;
- Pour nous guider dans cette exploitation, nous avons toujours le référentiel que nous nous sommes donné. C'est ce référentiel que nous devons renseigner. Ce qui n'empêche pas que l'enquête elle-même puisse venir l'enrichir ou le modifier ;
- L'exploitation des données consiste à décrire, mettre en relation, comparer et donner une signification.

## Décrire

Il s'agit de présenter les faits et les pratiques constatés : la nature des interventions des médiateurs, le type de conflit traité, le type de population concernée par la médiation, le degré de satisfaction des habitants-es, le taux de résolution de conflit...

Pensez à bien différencier ce qui relève :

- des pratiques et actions des médiateurs : aller vers, organiser une table ronde, faire des tournées, donner un renseignement…
- des effets constatés sur le terrain : des conflits gérés, un sentiment de sécurité, des délais de remise en état de locaux plus rapides…

L'analyse s'appuie à la fois sur des données quantitatives issues principalement des réponses aux questionnaires via des « tris à plat » – c'est-à-dire concernant une seule donnée – et sur des données qualitatives plutôt issues des entretiens. Le questionnaire permet de quantifier un phénomène, par exemple la satisfaction des habitants, l'entretien de lui donner un contenu concret, de le préciser, de préciser par exemple ce que la médiation amène dans la vie des gens et du quartier. Cette phase mobilise des outils tels que des tableaux, des graphiques, des « camemberts »… en chiffres absolus ou en pourcentage pour montrer comment se distribue telle ou telle variable. Vous repérerez également des exemples, témoignages ou citations significatives.

## Mettre en relation

C'est faire le lien entre deux variables, par exemple, le degré de satisfaction des habitants et la présence des médiateurs, ou encore, le type de difficultés rencontrées et le niveau de formation des médiateurs. Ce faisant, on commence à donner du sens, à faire des hypothèses, « si on veut que les habitants soient satisfaits, il faudrait améliorer telle ou telle chose… ». Là encore, l'entretien peut aider à confirmer ces premières idées, ou à les infirmer, ou nous amener à aller voir une autre variable…

Les hypothèses s'appuient sur un faisceau d'indicateurs. Un seul indicateur n'est généralement pas suffisant pour rendre compte d'une utilité sociale. Veillez à avoir plusieurs indicateurs, témoignages allant dans le même sens pour proposer une explication. L'enjeu est de donner une signification à un ensemble d'indicateurs, témoignages…

## Comparer

L'évaluation suppose d'apprécier des phénomènes, d'en dire la valeur. Pour cela, il faut avoir des éléments de référence et faire des comparaisons. Il y a plusieurs manières de comparer :

- La comparaison la plus parlante est une comparaison avant l'intervention des médiateurs-trices/après l'intervention. La situation antérieure à la venue des médiateurs-trices nous donne un niveau zéro qui permet d'apprécier les effets de leur action. Attention cependant à prendre en considération d'autres phénomènes qui peuvent également être intervenus depuis l'arrivée des médiateurs-trice : réhabilitation du quartier, arrivée d'une nouvelle population… ;
- Comparer des résultats bruts dans un lieu et dans un autre : comparer les quartiers x et y, avec et sans médiation, sous l'angle de la satisfaction des habitants, ou deux écoles avec et sans médiation. Il faut être vigilant, ici aussi, avec les éléments autres que la médiation qui peuvent expliquer les phénomènes observés : caractéristiques du quartier ou de l'école… ;

- Comparer une situation réelle à une situation théorique : si rien n'était fait, si aucune médiation n'avait été mise en place, que ce serait-il passé ?... Il s'agit de simulation. Pour démontrer la contribution économique de la médiation au budget de la ville ou de l'agglomération, on se posera la question : quels ont été les coûts évités grâce à la médiation ?

Ces comparaisons sont indispensables mais toujours délicates, car d'autres éléments que l'action des médiateurs-trices peuvent intervenir. Les quartiers ne sont jamais exactement les mêmes et les situations évoluent dans le temps. Les éléments de contexte seront ici très précieux pour aider à relativiser les résultats.

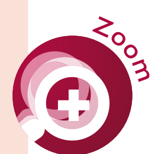
« Décrire », « mettre en relation » et « comparer » sont souvent très imbriqués, très itératifs. Cette exploitation des données apporte des informations précieuses sur l'utilité sociale, des éléments d'explication, ou des conditions de l'existence de cette utilité.

## Produire une analyse rigoureuse

Après avoir décrit, exploré toutes les possibilités de mises en relation et de comparaison, le petit groupe en charge de l'analyse livrera une version définitive et globale de l'utilité sociale de la structure. « À l'issue de cette évaluation, voilà quelles sont les caractéristiques de l'utilité sociale de la structure, voilà ce qui la génère, voilà les principales conditions qui président à la production de cette utilité. »

L'analyse devra être justifiée, c'est-à-dire que les rapprochements faits devront être explicités, les principaux chiffres seront cités, des exemples concrets mettront en relief le phénomène analysé…

Il est essentiel, lors de cette phase, de s'appuyer sur les faits observés, de prendre en considération leur importance relative et de vérifier les liens de causalité établis pour proposer une analyse rigoureuse et la plus objective possible. Veillez à pondérer les résultats lorsque c'est possible. Dans tous les cas, les personnes en charge de l'analyse devront laisser de côté leurs présupposés.




## Qui analyse les données ?

Le traitement des données a souvent une dimension technique assez poussée du point de vue statistique et/ou informatique. Il n'est donc pas à la portée de tout le monde, mais une personne à l'aise avec un tableur de type Excel peut tout à fait s'en charger.

En ce qui concerne l'analyse à proprement parler, dans une évaluation partagée, cette opération sera confiée à l'accompagnateur-évaluateur seul ou avec autour de lui, si possible, deux ou trois personnes du groupe d'évaluation ou comité de suivi. L'analyse ne peut se faire qu'en groupe restreint et avec des personnes fortement impliquées car elle ne peut être partielle. Même s'il peut y avoir une répartition des travaux d'analyse au sein du groupe, elle suppose la prise en considération de l'ensemble des données.

Ce groupe devra ensuite veiller à trouver les moyens pour que les autres partenaires s'approprient ces données et les résultats proposés, et puissent les discuter. Il peut être intéressant à mi-parcours d'organiser un séminaire de travail sur les premiers résultats et rendre accessibles les sources sous réserve d'anonymat. Vous pourrez également produire un document de synthèse où figurent les premiers tableaux de résultats.




## Méthodes d'analyse : exemples issus de l'évaluation expérimentale de cinq structures de médiation

Dans l'évaluation expérimentale réalisée en 2007, plusieurs méthodes d'analyse ont été utilisées. En voici quelques exemples concrets, à partir d'extraits du rapport d'évaluation.

### *Description s'appuyant sur le « tri à plat » des données*

La principale technique utilisée a été « le tri à plat », qui consiste, pour une question donnée, à voir comment se distribuent les réponses. Pour comprendre et expliquer telle ou telle distribution, les auteurs n'ont pas cherché à calculer des corrélations statistiques avec telle ou telle autre « variable » ; ils ont le plus souvent rapproché des résultats, ou ont trouvé dans les entretiens des constats ou des appréciations qui permettaient d'expliquer les chiffres obtenus. Exemple : *« 38 % des personnes interrogées dans le métro considèrent que les médiateurs de l'ADEMN ont amélioré leurs relations avec les autres usagers des transports, a fortiori s'ils ont eu un contact direct avec les médiateurs, le taux étant alors de 48 %. Ils ne sont pourtant que 10 % à avoir pris contact avec un médiateur pour une agression ou un différend avec un autre usager. Cela signifie que la simple présence des médiateurs améliore la perception qu'ont les usagers à l'intérieur du métro. »**

### *Calcul de ratios significatifs*

Les chiffres sont souvent parlants et il peut être utile de calculer des ratios pour rendre compte des phénomènes observés. Exemple : *« OMEGA réalise depuis longtemps des médiations tables rondes. Son taux de réussite sur les médiations tables rondes est de 85 %. Ces médiations concernent près de 100 dossiers par an. Avec 3,5 personnes en moyenne par table ronde, cela représente 350 personnes qui, par an, sont soulagées de problèmes avec leurs voisins. »**

### *Recoupement de témoignages de diverses provenances*

Les témoignages donnent du concret aux phénomènes observés, de la chair aux discours, mais ils n'ont d'intérêt que s'ils traduisent un phénomène qui les dépasse. Les auteurs ont fait des recoupements entre plusieurs sites, ici Marseille et Armentières, avant de tirer des conclusions. Exemple : *« Les médiateurs font appel aux services techniques en cas de matériels défectueux ou de problèmes techniques, concernant l'éclairage notamment. Un bailleur marseillais indique "qu'ils sont un relais de l'information au niveau de l'Opac quand ils relèvent les dysfonctionnements techniques dans les immeubles". Les médiateurs n'hésitent pas à insister jusqu'à ce que le problème soit réglé. "On harcèle le service jusqu'à la réponse", indique la responsable du service proximité à Armentières. Elle constate d'ailleurs une baisse du nombre d'appels pour des problèmes techniques au central téléphonique qui recueille les doléances des habitants, les médiateurs anticipant par leurs signalements les plaintes de la population. »*

### *Avoir un faisceau d'indicateurs*

La parole de personnes ayant une expertise reconnue sur le sujet, couplée à des données chiffrées, permet d'avancer des hypothèses sur les apports de la médiation. Exemple : *« Une enquête réalisée par la société de transport Transpole, à Lille, et qui permet de mesurer l'évolution du sentiment de sécurité sur le réseau de transport, montre que 87,1 % des usagers déclarent se sentir en sécurité dans les transports, alors que le taux de croissance de la fréquentation a été de 9 % en 2007. Les responsables sont unanimes pour dire que cette augmentation de fréquentation dans les transports lillois s'explique en partie par les efforts consentis par les médiateurs à l'amélioration de la tranquillité publique dans ces espaces. »**

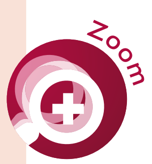
### *Faire des simulations*

Les simulations ont été particulièrement intéressantes sur les calculs de coûts évités. Exemple : *« Un coût évité peut être facilement calculé, c'est celui des enlèvements d'épaves. À Chalon, les médiateurs repèrent les épaves et contactent leurs propriétaires afin qu'ils les enlèvent. En moyenne, une centaine de véhicules chaque année, en 2005 et en 2006. Si les propriétaires n'enlevaient pas leurs voitures, la ville devrait procéder à ces enlèvements. Le coût pour la ville d'une voiture enlevée est de 80 € HT pour un véhicule brûlé et de 137,25 € HT pour un véhicule qui va être mis en fourrière, expertisé puis détruit. Ainsi, l'action des médiateurs a potentiellement évité à la ville de Chalon une dépense pouvant aller de 8 080 € HT à 13 862 € HT. »**

### *Comparaison avant/après*

La comparaison avant/après est souvent la plus explicite. Exemple : *« L'intervention des médiateurs a permis d'identifier les clients susceptibles d'entrer dans la procédure d'accès au tarif de première nécessité EDF : "On compte environ 8 000 dossiers potentiels sur la région ; avec l'action des agents de médiation, cela a permis de réaliser 100 dossiers de plus par jour, alors que l'on réalisait 3 000 suivis par an", nous indique un responsable EDF. »**

* Baromètre sécurité, enquête téléphonique auprès des clients, 9ème vague - synthèse - décembre 2006.




## Comment identifier les impacts propres à la médiation ?

L'identification des impacts propres est une problématique récurrente de l'évaluation. La collecte de données permet généralement d'observer un changement, mais quelle part peut-on attribuer à l'intervention de l'acteur évalué dans ce changement ?

Cette question est d'autant plus pertinente pour la médiation sociale que les médiateurs n'interviennent jamais seuls. Ils font partie d'un réseau d'acteurs et les changements observés tiennent plus souvent au bon fonctionnement de ce réseau qu'à l'action d'un de ses membres.

Pour évaluer l'utilité sociale de la médiation sociale, il est cependant nécessaire d'essayer d'identifier ses effets propres. Plusieurs méthodes peuvent être mobilisées :

- travailler sur des sites différents et de comparer permet de voir émerger des tendances indépendamment des contextes spécifiques à chacune des structures de médiation ;
- faire passer un nombre important de questionnaires d'usagers permet de dépasser les cas particuliers ;
- comparer avec d'autres sites qui ne bénéficient pas de structure de médiation ;
- questionner un nombre significatif d'acteurs faisant partie du réseau qui génère les changements observés. Les questionner sur les apports spécifiques de la médiation. On peut accorder du crédit aux dires de ces acteurs de terrain lorsqu'ils se recoupent.

## Journal de bord

### Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 14 mars*

*Le traitement des questionnaires aux habitants-es n'est pas terminé. C'est très long à faire. Il y a un gros travail de dépouillement des questions ouvertes. Les deux médiateurs du groupe Évaluation s'en chargent.*

*On a cependant décidé de commencer l'analyse pour ne pas prendre de retard. On a fait le point sur les matériaux disponibles :*

- *la base de données : on utilise le tableur Excel. Elle fonctionne. On a commencé à établir des ratios comme le temps moyen passé par type d'intervention, le taux de non-retours au conflit à deux mois… On espère pouvoir sortir aussi un panel par catégorie homme/femme et âges.*
- *le questionnaire fermé auprès des habitants-es. On essaie pour l'instant de voir ce qui en émerge à première vue. Ensuite, on fera sans doute quelques tris croisés pour voir, par exemple, la différence de regard porté sur les médiateurs lorsque les habitants ont eu affaire ou pas directement à un médiateur. En augmentant le nombre de questionnaires (60 finalement), on a pu constituer deux groupes dans notre base de données questionnaire habitant : ceux ayant eu à faire à un médiateur sur un conflit et ceux pour qui ça n'a pas été le cas.*
- *les synthèses des entretiens auprès des partenaires. Des synthèses d'une page pour chaque entretien ont été réalisées par l'accompagnateur.*
- *les synthèses des questions ouvertes aux habitants-es. En cours de rédaction !*
- *un synthèse de l'entretien collectif auprès des salariés-es. J'ai l'impression qu'ils ont été assez critiques…*
- *une note avec des éléments de contexte et des éléments de comparaison pour l'analyse. On en manque cruellement. Je vais faire une relance et voir auprès de France Médiation s'ils n'ont pas des éléments de référence sur d'autres sites.*

*Chaque membre du groupe Évaluation va maintenant s'approprier tous ces matériaux (bonjour la masse d'information !), puis nous organiserons un séminaire de travail avec l'évaluateur.*

Le 26 mars

Je suis impressionnée par la richesse des entretiens auprès des habitants-es. Si avec ça l'agence Habitat veut encore faire appel à une boîte de sécurité, ils n'ont vraiment rien compris !

Le 28 mars

J'ai trouvé la synthèse de l'entretien avec les médiateurs un peu dure pour Médiation + ! Elle focalise sur des points de détail comme la tenue vestimentaire. Y'a d'autres enjeux quand même !

En tout cas, il y a quelques tensions qu'il faudra désamorcer.

Le 30 mars

Grosse journée de travail. Réunion du groupe Évaluation.

On a repris les questions évaluatives et chacun a donné des éléments en lien avec la question à partir des documents qu'on a lu. C'était intéressant. On y a passé la journée.

Le lien entre la tranquillité publique et les actions qu'on mène qui ne relèvent pas de la sécurisation est très net. Certaines problématiques sont apparues : la question du turn-over des médiateurs, leur image...

L'évaluateur a pris tous nos échanges en note. Maintenant, c'est à lui de jouer. Il va rédiger la première version du rapport. Je suis contente de ne pas avoir à m'en occuper.









# Construire un point de vue partagé

Lorsque les résultats de l'évaluation sont proposés par le groupe d'évaluation, plusieurs interprétations peuvent en être faites et les résultats mêmes peuvent être discutés. Ce dernier temps de l'évaluation va consister à construire un point de vue partagé entre les acteurs ayant participé à l'évaluation.

Dans une auto-évaluation accompagnée, le partage de points de vue est une condition du bon déroulement du processus. Il est utile à la définition des questions évaluatives ou lors de l'élaboration du référentiel. Mais c'est sans doute au moment d'interpréter les résultats qu'il s'avère le plus nécessaire. Ce partage est toujours un moment de tension entre des opinions, des analyses et des visions différentes qu'il faut dépasser.

Logiquement, cette étape se déroule au sein du comité de pilotage, mais elle peut associer un public plus large. L'idée est qu'a minima s'y retrouvent les personnes ayant participé à la définition initiale de l'utilité sociale.

## Susciter un dialogue constructif

La construction d'un point de vue partagé repose sur une volonté, des convictions, un engagement fort des partenaires, et/ou sur un contexte qui leur laisse peu de marge de manœuvre. L'objectif est moins de partager un point de vue que de construire un point de vue partagé. En réalité, la décision a été prise avant que ne commence l'évaluation : celle de proposer une vision particulière de l'utilité sociale, que l'on va construire ensemble, pour laquelle on va se donner des critères et des indicateurs de mesure et décider ensemble d'un système d'explications. On est dans la construction d'une autre « réalité », d'un point de vue qui s'impose et s'oppose à des points de vue extérieurs.

Les échanges vont se focaliser sur les points de désaccord avec les résultats proposés, mais surtout avec les explications à donner à ses résultats. Le débat alors enrichira l'évaluation en étudiant d'autres liens de causalité ; *in fine*, il sera possible d'arriver à un accord sur certains points, mais d'autres débats n'aboutiront pas à un consensus. Le rapport d'évaluation peut rendre compte de ces débats et il pourra mentionner les points de vue divergeant comme différentes analyses possibles des phénomènes.

La position de l'accompagnateur-évaluateur dans ce débat est originale : à la fois centrale et marginale. Centrale techniquement, du point de vue de l'ingénierie, parce que le choix des indicateurs, leur mode de production, devront être « irréprochables ». Il est en charge de la crédibilité technique de l'évaluation. Mais aussi parce qu'il aura bien souvent participé activement à la production des résultats. Elle doit toutefois tendre à devenir marginale, car c'est maintenant au groupe de se réapproprier les résultats de l'évaluation. Concrètement, l'accompagnateur-évaluateur veillera cependant à ce que les limites et points faibles identifiés ne soient pas rayés du rapport final.

Selon sa position dans l'évaluation, définie en amont, il sera responsable ou pas de la production finale. Le cas échéant, son point de vue devra toujours apparaître dans le rapport.

## Organiser la construction d'un point de vue partagé

Le débat ne pourra avoir lieu que sur des bases claires. Aussi, vous enverrez à chacun des participants un pré-rapport afin qu'il puisse prendre connaissance de l'ensemble des résultats.

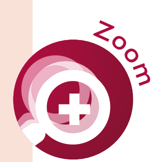
Ces personnes seront invitées à réagir sur ce rapport par écrit de manière sommaire, en indiquant les points qui leur semblent devoir être discutés.

À partir de ces réactions, vous identifierez les points qui posent question et il vous sera possible d'organiser un ordre du jour autour de ces points à discussion. Vous éviterez ainsi de vous perdre dans des points de détail, au risque de passer à côté de questions stratégiques. Vous intégrerez les remarques de détail par la suite directement dans le rapport final.

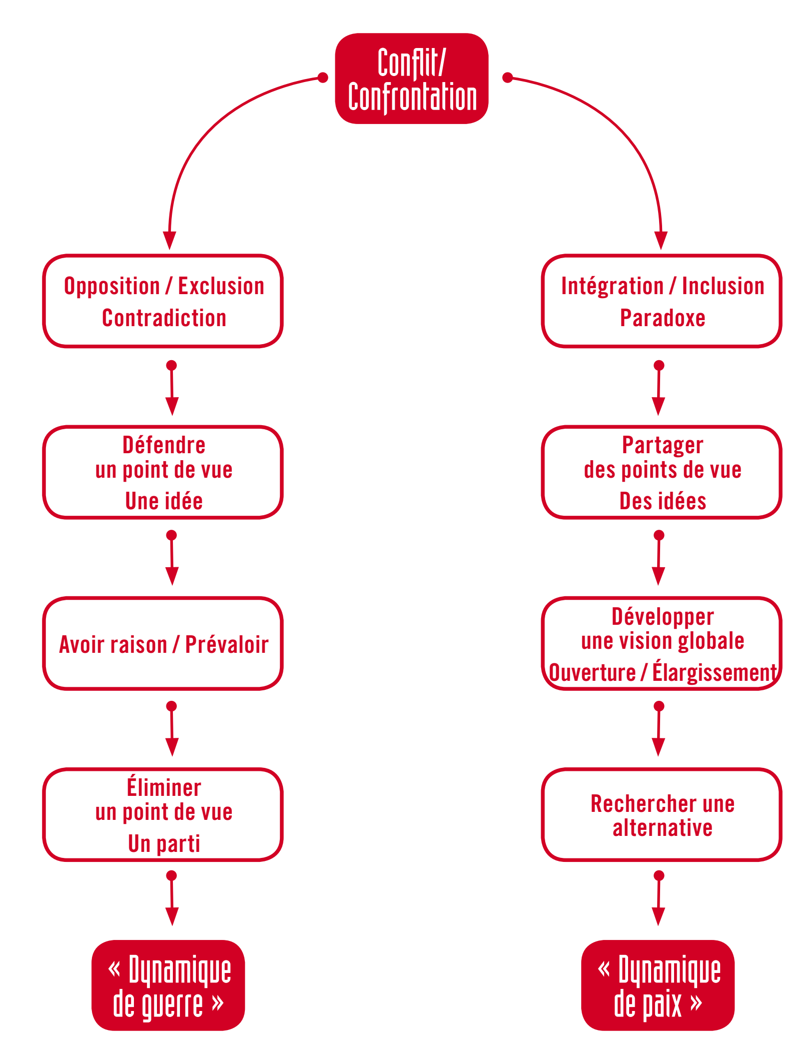
Le débat réunira autour d'une table les personnes ayant suivi l'évaluation depuis le début, c'est-à-dire les membres du comité de pilotage et ceux du groupe d'évaluation. Il ne s'agit pas de mettre sur la sellette la production du groupe d'évaluation. Celui-là sera présent pour écouter, répondre à d'éventuelles questions, mais le débat devra être engagé entre les membres du comité de pilotage.

L'animateur de la réunion devra veiller à ce que chacun puisse prendre la parole. Il reformulera pendant le débat les différents points de vue et avancées en cours. Lorsque qu'il n'est pas possible d'aboutir à un consensus, il proposera que soient mentionnés, dans le rapport, les différents points de vue.

Les débats peuvent parfois être longs. Selon les évaluations, il peut être utile de prévoir deux voire trois ateliers successifs, le premier ayant lieu dès les premiers résultats accessibles. Cette organisation permet d'associer plus directement les participants-es en leur proposant de réagir alors que l'évaluation est toujours en cours.




## Les conditions d'un dialogue efficace




SINNER Dominique, *Préalables à une dynamique inter-associative, Dynamique de changement et ressources collectives*, Revue DPNT n° 100, Interassociatif et gouvernance territoriale, janvier-mars 2002.

CONSEIL

### Les conditions pratiques pour un atelier d'échanges réussi

- Avoir envoyé, deux à trois semaines avant la réunion, un ordre du jour et les documents de référence pour lecture (prérapport…).
- Se donner un objectif réaliste (pas plus de trois questions de fond sur une demi-journée).
- Prévoir un temps d'accueil avant le début de la réunion pour que celle-ci débute à l'heure prévue.
- Annoncer l'heure de fin de réunion ou vérifier les heures de départ de chacun pour finir au complet.
- Rappeler en début de réunion son objectif, ce qu'on en attend et son déroulement.
- Définir si besoin un gardien du temps pour éviter les dérapages horaires (une heure trente par problématique, par exemple).
- Rappeler brièvement, en début de réunion, l'historique et la méthodologie retenue.
- Adapter la méthode d'animation au nombre de participants-es. Au-delà de quinze participants-es, il vous faudra envisager une organisation spécifique : petits groupes de travail, technique d'animation…
- Reformuler régulièrement et pointer les avancements de la réflexion. La clore quand elle ne progresse plus.
- Prévoir un temps de pause par demi-journée (quinze minutes).
- Et… éviter les repas lourds avant le travail de l'après-midi.




### Ce qu'il faut éviter…

- **Se contenter du plus petit dénominateur commun**
  Le plus petit dénominateur commun consiste généralement à ne retenir que les meilleurs résultats de l'évaluation, à mettre en avant les niveaux de satisfaction les plus élevés, et à ne garder comme explications que celles qui mettent le moins en cause les acteurs présents. C'est une forme de consensus, qui préserve l'intégrité du groupe, qui ne contribue pas à traiter les problèmes et les questions qui sont à l'origine de l'évaluation, et qui a toutes les chances de déboucher sur le statu quo pour la stratégie de la structure.
- **Décider à la majorité**
  Lorsque plusieurs « interprétations » émergent, chaque partenaire va retenir tel ou tel item de satisfaction, et tel ou tel type d'explication. « Systèmes d'explication » qui peuvent être plus ou moins favorables, qui peuvent plus ou moins remettre en cause la structure et ses responsables et/ou tel ou tel partenaire. Il est alors organiser un vote, un tour de table pour décider à la majorité quel système on retient. Ce type de décision fragilise le groupe, la « minorité » n'y trouvant pas ou plus son compte. Le risque est donc de voir éclater des conflits ou des partenaires prendre leur distance.
- **Taire les limites et difficultés**
  Il est parfois difficile d'accepter la critique, de voir ses points faibles et limites mis sur la place publique. Les responsables de la structure auront tendance à vouloir les nier ou les minimiser. Une évaluation qui n'est pas critique perd tout intérêt pour deux raisons principales : elle ne peut plus être vecteur de changement puisque les problèmes sont passés sous silence ; elle perd toute crédibilité vis-à-vis de l'extérieur, et les apports en termes d'utilité sociale peuvent alors être remis en cause.




## Exemple de problématiques débattues lors de l'évaluation expérimentale 2007

La construction d'un point de vue partagé a donné lieu à trois ateliers de réflexion lors de l'évaluation expérimentale de 2007. Les résultats et analyses proposés ont suscité des débats de fond parfois récurrents. Voici un aperçu des problématiques qui ont fait discussion :

- Comment s'articule cohésion sociale et tranquillité publique ? Produit-on de la tranquillité publique quand on travaille surtout sur la cohésion sociale ? Et vice versa ?
- Peut-on à la fois faire de l'insertion de jeunes à travers la médiation et proposer une action de médiation efficace ? Quel est l'objectif de la médiation ?
- La médiation est-elle au service des citoyens individuellement ou de la collectivité à travers les élus ? La structure de médiation peut-elle être juste une structure de prestation de services qui répond à des appels d'offres ?
- Quelle place pour les usagers ?
- Comment le management d'équipe influe sur la reconnaissance des médiateurs-trices et leurs capacités d'action ?

## Journal de bord

### Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 25 avril*

*J'ai reçu aujourd'hui, comme tous les membres du comité de pilotage, le rapport provisoire. J'ai quinze jours pour le lire et identifier des points qui méritent débat. Ils seront discutés lors du comité de pilotage début mai.*

*Trois autres personnes du comité se sont engagées à me faire un retour également d'ici la fin de la semaine pour préparer le comité.*

*Le 28 avril*

*Dans son rapport, l'évaluateur est critique envers notre mode de gestion de ressources humaines. Je ne pensais pas que l'évaluation de l'utilité sociale aborderait cette question… Mais, il est évident que cela peut avoir un effet sur leur travail. Même si cela fait partie de la règle du jeu, cela ne m'enchante guère que ce soit rendu public…*

*Le 3 mai*

*L'évaluateur m'avait dit que cela « boostait » ce genre de réunion. Il ne s'est pas trompé. C'est très riche et ça soulève de vrais problèmes de fond. On a longuement discuté, par exemple sur :*

- *le fait que la tranquillité publique est une résultante d'un ensemble d'actions et surtout de pratiques propres à la médiation. Je pense que le directeur de l'Agence Habitat a clairement vu que notre action dépassait très largement celle d'une boîte de sécurité… Et c'est de bon augure pour notre convention !*
- *le positionnement des médiateurs. L'évaluateur a pointé leur manque de reconnaissance au sein de la structure (la manière qu'ont les administrateurs de les appeler les « jeunes », par exemple). Il va de pair avec l'absence de possibilité de progression au sein de Médiation+ et un fort turn-over qui est néfaste à l'efficacité de leur travail. L'évaluateur a argumenté son point de vue. Je pense qu'il a fait mouche, même si certains administrateurs faisaient encore la moue. Ce débat, que je redoutais fortement, a finalement été très bénéfique : les partenaires ont renvoyé aux administrateurs le professionnalisme des médiateurs malgré quelques faiblesses. Les partenaires ont également pris conscience de la complexité du positionnement des médiateurs et de l'ensemble des savoir-faire exigés par leur mission.*
- *tout le monde, sauf les médiateurs, a, semble-t-il, découvert combien comptait l'action des médiateurs dans la vie des habitants. Les témoignages sont éloquents. C'est un plébiscite.*

*J'avoue que je craignais un peu que ce premier rapport soit transmis directement au comité de pilotage avant de passer devant notre conseil d'administration. Finalement, aucun regret. Bien au contraire : nous avons pu parler vrai, à partir des données solides, échanger entre nous sur des questions de fond, ce qui change des négociations de contrat !*

*Surtout, l'ensemble des personnes présentes se sont forgées une opinion commune sur ce qu'était l'utilité sociale de Médiation+. Chacun gardera sans doute son avis sur tel ou tel point, mais globalement nous parlerons dorénavant de la même chose et en connaissance de cause !*

# Quelles restitutions et quel suivi de son évaluation ?





# Quelles restitutions et quel suivi de son évaluation ?

Lorsqu'une structure se lance dans une évaluation, elle le fait pour répondre à un objectif et à des enjeux qui dépassent l'évaluation (voir fiche 10) : pérenniser la structure, envisager de nouvelles orientations, un nouveau positionnement, diversifier ses activités... Les conclusions de l'évaluation vont servir à faire évoluer la structure. Aboutir à un statu quo reviendrait à donner raison aux détracteurs de l'évaluation, à tous ceux pour qui l'évaluation ne sert à rien, ou permet simplement de faire valoir l'action de la structure ou l'investissement de tel ou tel élu dans la mise en place de la médiation. Les résultats de l'évaluation ne sont donc pas une fin en soi, mais le début de changements à venir.

Plus prosaïquement, mettre en œuvre une évaluation demande beaucoup d'énergie et il serait dommage de ne pas en valoriser toutes les retombées possibles !

## Communiquer

La valorisation de l'évaluation passera nécessairement par une restitution et une communication des résultats. La fiche 19 vous donnera des outils pour présenter les résultats de votre évaluation. La fiche 20 vous en donnera un exemple concret : elle présente la synthèse des résultats de l'évaluation expérimentale réalisée en 2007.

## Agir

Quel que soit l'objectif d'une évaluation, elle devra se traduire par des changements dans les pratiques. Le but est que ces changements soient mis en route rapidement, et de manière cohérente, si on veut qu'ils soient efficaces. Les rapports d'évaluation se « contentent » le plus souvent de faire des préconisations ou des recommandations pour améliorer tel ou tel aspect du fonctionnement de la structure, ou du partenariat étudiés. C'est à la structure de s'appuyer sur ces éléments pour concevoir et mettre en œuvre les changements. La fiche 21 vous fournira quelques pistes pour mettre en route le changement dans votre structure.

## Capitaliser et transmettre

Sans anticiper sur les conclusions de votre évaluation, l'évaluation de l'utilité sociale des structures de médiation sociale fait souvent apparaître des besoins récurrents dans ces structures d'évaluation. Nous avons choisi d'en traiter trois :

- le travail en réseau (fiche 22)
- la professionnalisation et la culture de l'évaluation (fiche 23)
- la formation (fiche 24)

Ces trois axes de travail s'appuient sur une même logique : capitaliser et transmettre.

Capitaliser c'est formaliser, se doter d'un ensemble de méthodes, d'outils qu'on a créés dans la pratique, d'une boîte à outils qu'on pourra utiliser le moment venu, dans telle ou telle circonstance. Comme pour l'évaluation, l'enjeu est de faire vivre les enseignements capitalisés. Transmettre, au sens très étroit, est synonyme de « former », mais plus largement, transmettre c'est commencer à construire quelque chose dans le temps, c'est poursuivre en faisant évoluer.

L'évaluation initie une logique de progrès. Les actions que vous mettrez en place par la suite permettront de l'amplifier et de la faire vivre. La pérennisation des structures d'évaluation est au bout de ce chemin.

## 3. 1. CONCRÉTISER L'ÉVALUATION

### *« Encore un rapport qui va finir dans les tiroirs ! »*

**L'évaluation a pour objectif de produire du changement et le rapport n'est qu'une partie visible de ce que produit une évaluation.**

**Un rapport peut avoir une autre vie que celle des fonds de tiroirs. Bien conçu, il sera la référence de la structure pour s'orienter dans un logique de progrès et proposera des éléments clés en termes de communication et de négociation avec des partenaires. Pour cela, il devra être attractif et « lisible » pour des non-initiés. Il faudra également que les promoteurs de l'évaluation aient envie de le diffuser et s'en donnent les moyens. D'autres modes de diffusion des résultats de l'évaluation sont aussi à envisager en fonction du public.**

# Présenter les résultats

Si le rapport d'évaluation reste un exercice de toute évaluation, il est indispensable d'envisager d'autres modes de restitution si on souhaite une véritable diffusion des résultats de l'évaluation.

## Concevoir des formes de rendu adaptées à ses publics

Les résultats d'une évaluation de l'utilité sociale sont faits pour être diffusés. Les bonnes questions à se poser sont alors :

- Qui est-ce que je souhaite informer des résultats de l'évaluation ?
- Quelles stratégies de diffusion j'envisage ? Qu'est-ce que je diffuse ?
- Quels sont les outils nécessaires à mes stratégies ?

### Identifier les publics

Le choix des publics vers lesquels vous allez diffuser vos résultats relève à la fois de :

- La déontologie : vous avez mobilisé de nombreuses personnes sur l'évaluation. Ils vous ont accordé du temps, la moindre des choses est de leur faire un retour sur vos résultats ;
- La stratégie : les résultats de l'évaluation sont un outil pour votre structure tant en interne avec vos salariés-es et administrateurs-trices qu'en externe avec vos partenaires ou futurs partenaires ;

Il vous faudra a minima concevoir des restitutions auprès du conseil d'administration, des salariés-es, des élus-es, de vos partenaires (administrations, collectivités…), et des habitants-es de vos quartiers d'intervention.

Vous pouvez aussi imaginer une diffusion plus large auprès de la population de la commune, d'autres structures de médiation…

### Élaborer des stratégies

Vous pourrez construire une stratégie de diffusion par type de public. Pour chacune, vous vous demanderez :

- Quel est l'objectif de cette diffusion ? Qu'est-ce que j'en attends ?
- Quels points, quels arguments vais-je mettre en avant ?
- Comment je l'organise ?
- De quels outils ai-je besoin ?

Vous donner un objectif vous permettra de ne pas vous noyer dans la foule des éléments que vous pouvez tirer de l'évaluation. Vous n'êtes pas obligé de tout dire, mais attention à rester honnête. Ce n'est sans doute pas la peine d'insister sur d'éventuelles tensions entre les salariés-es et l'encadrement dans une restitution auprès des habitants-es, mais si vous devez rendre des comptes à un partenaire financier, vous devez accepter qu'il connaisse vos faiblesses.

Votre stratégie sera avant tout adaptée à votre public. Quelques idées :

- Certains salariés-es et administrateurs-trices pourront être intéressés par la lecture détaillée du rapport, mais prévoyez surtout une réunion de restitution avec, par exemple, un diaporama de présentation de vos résultats et débats.
- Vos partenaires ne liront pas le rapport d'évaluation, mais ils seront sans doute intéressés par une note de synthèse qui résume les principaux résultats de l'évaluation. Laissez évidemment le rapport à leur disposition s'ils souhaitent le consulter.
- Pour vos nouveaux contacts, prévoyez un petit dépliant qui présente votre action et l'utilité sociale qui en découle en termes très concrets.
- Les habitants-es seront sensibles à un temps de restitution avec des exemples concrets et une possibilité d'en débattre avec vous, lors d'une réunion de quartier par exemple.
- Si vous voulez restituer à un très large public et lancer un débat de fond, vous pouvez même organiser un colloque ou un séminaire.

De manière générale, privilégiez des modes de restitution qui favorisent l'échange pour deux raisons :

- l'utilité sociale concerne tout le monde. La restitution est un moyen de plus de permettre l'expression ;
- pouvoir s'exprimer sur un sujet favorise grandement son appropriation…

### Construire des outils

Les outils seront au service de la stratégie que vous avez retenue. Laissez courir votre imagination, tout est possible ! Quelques idées : rapport d'évaluation, note de synthèse du rapport, tract, dépliant, diaporama, film, jeu… Quelle que soit leur forme, vos outils devront être attractifs. Plusieurs éléments peuvent y contribuer :

- la police et l'aération du texte,
- des encadrés avec des exemples,
- des chiffres clés mis en exergue,
- des points remarquables identifiés par un icône particulier,
- des visuels : graphiques, tableaux…

Pensez à offrir différents niveaux de lecture possible :

- écrire des titres significatifs qui donnent une première idée du contenu juste à leur lecture ;
- faire un bref résumé en fin de chapitre.

## Écrire un rapport d'évaluation

Quels que soient les documents que vous réaliserez, le rapport d'évaluation est une production incontournable.

L'écriture du rapport donne à voir la réalité de la structure telle que la révèle l'évaluation. Le rapport dit : « Voilà comment fonctionne effectivement la structure, voilà ce qu'elle produit réellement comme utilité sociale ». Les mots renvoient à des faits observés et partagés, c'est en ce sens que la rédaction concrétise l'évaluation.

Rédiger un rapport répond sinon à des règles formelles, du moins à des pratiques qui s'efforcent de faire le lien entre ce qui est écrit et la réalité du terrain.

### Organisation de l'écriture

On peut toujours écrire un rapport « à plusieurs mains ». Dans le cadre d'une auto-évaluation accompagnée, cette tâche est confiée à l'accompagnateur-évaluateur, la rédaction étant validée par les différentes parties prenantes, après lecture, échanges, modifications éventuelles. Dans ces conditions, être responsable de l'écriture signifie être vigilant sur plusieurs points.

Un rapport d'évaluation est le plus souvent constitué de trois parties :

- le rappel du cadre de l'évaluation (pourquoi on a décidé d'évaluer, les acteurs concernés, l'objet de l'évaluation et les questions évaluatives) ;
- les résultats de l'évaluation structurés autour des questions évaluatives, qui s'efforcent de répondre à ces questions. Pour chacune d'elles, restituer les observations, les analyses, les critères et les indicateurs correspondants qui décrivent et mesurent la réalité de l'utilité sociale et ses conditions réelles de production ;
- les enseignements, les propositions, les recommandations, les préconisations… Les termes sont nombreux pour dire aux commanditaires « compte tenu de ces résultats, voilà ce qu'il serait souhaitable de faire… ».

### Répondre avec rigueur aux questions évaluatives

Le rapport d'évaluation doit répondre aux questions évaluatives avec une double vigilance :

- Avoir toujours la preuve de ce qui est affirmé. Ce n'est pas la même chose lorsqu'un constat, une affirmation ou une appréciation s'appuient sur un indicateur fiable, sur une citation isolée, ou sur l'impression même justifiée de l'évaluateur. La réalité du constat, sa force ne sont pas les mêmes. Les constats doivent s'imposer, être le plus indiscutables possible. Et il est parfois difficile de mesurer et de se mettre d'accord sur l'analyse de tel ou tel phénomène.
- Prendre en compte les éventuelles différences de positions des partenaires de l'évaluation. Cette approche est importante dans une démarche d'auto-évaluation assistée. Lorsque les partenaires se retrouvent sur les mêmes points de vue, cela ne pose pas de problème. Mais lorsque des divergences subsistent, il est important que la position des uns et des autres apparaissent, et que l'accompagnateur, en tant que regard extérieur, puisse dire aussi « Voilà ma position, voilà quelle est pour moi la réalité… ».

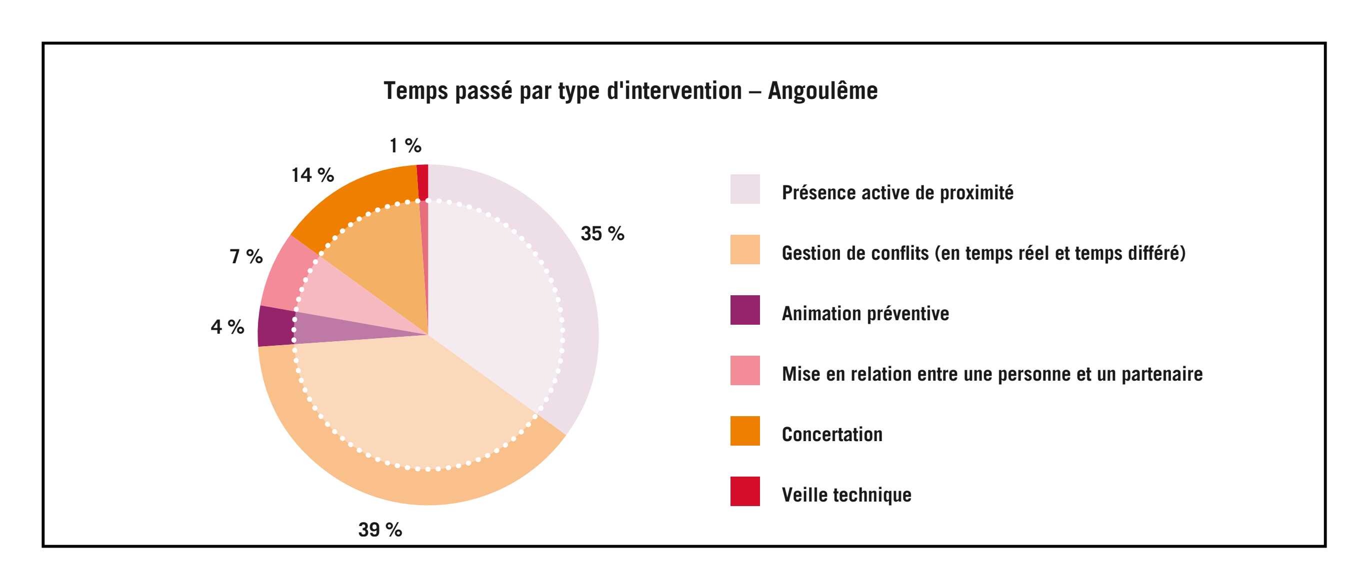
### Aider la structure et les partenaires à aller plus loin

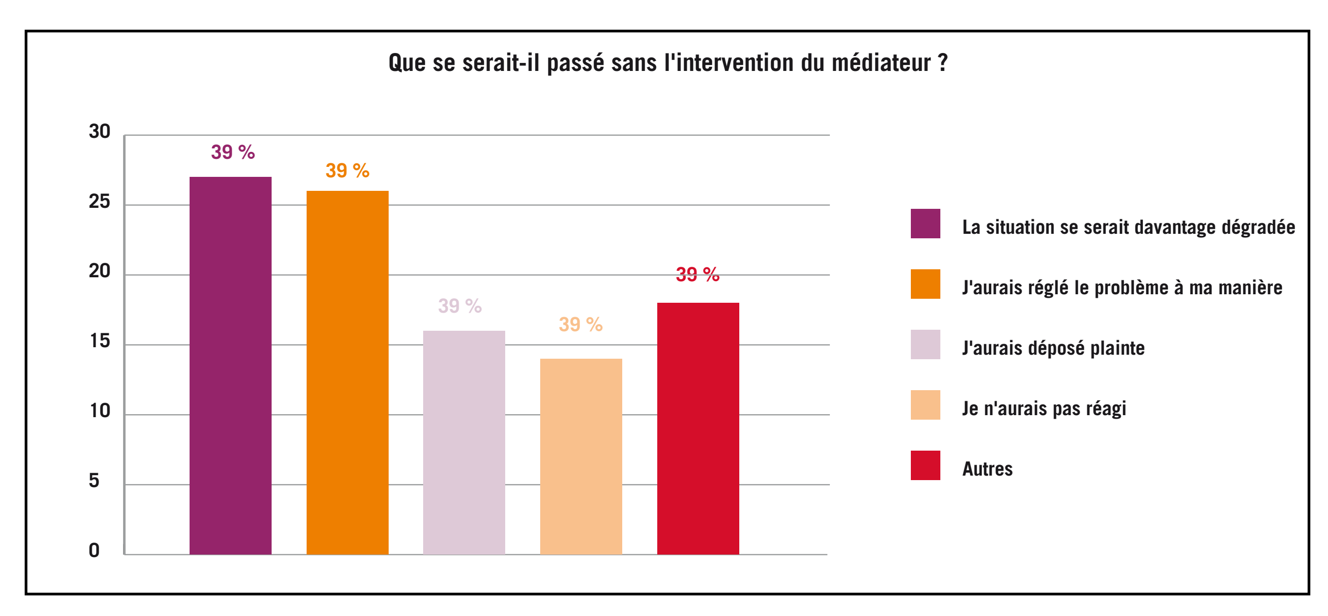
Cela concerne la troisième partie du rapport. Elle s'appuie sur les résultats, mais elle dépend aussi de la volonté et de « l'imagination » des partenaires, d'où la diversité des appellations notées plus haut (auxquelles on peut ajouter conseils, suggestions, prospective…). Mais là encore, on ne peut pas se contenter de proposer des préconisations ou des recommandations générales qui peuvent s'appliquer à toutes les structures de médiation sociale. C'est de propositions concrètes, réalistes dont la structure et les partenaires ont besoin. Lorsque le groupe a réfléchi à des scénarii, il est important qu'ils figurent dans ce rapport.




## Exemples de graphiques issus de l'évaluation 2007

- Base de données (évaluation expérimentale 2007)






## Le contenu du rapport d'évaluation

Le rapport final de « L'évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale » montre de manière détaillée et argumentée la réalité de la médiation et de son utilité sociale. On y retrouve les trois parties classiques d'un rapport d'évaluation.

## Le cadre de l'évaluation

À l'origine de ce travail se trouvent cinq structures de médiation sociale – soutenues par le Secrétariat général du CIV, la DGAS et l'Acsé – qui se donnent pour objectif central d'évaluer les apports de la médiation sociale, et pour objectif dérivé de construire des outils d'évaluation communs aux différents métiers de la médiation et de les diffuser ensuite pour qu'ils servent aux décideurs et responsables à l'échelle nationale.

Par leur taille (de 16 à 340 salariés), leur statut (association, agence municipale, GIP, groupement d'employeurs), leur territoire d'intervention, leurs activités, ces cinq structures donnent une bonne idée de la diversité des acteurs et des situations de la médiation sociale. Elles vont se constituer en « groupe d'évaluation » et se faire aider par deux experts de l'évaluation et de la médiation.

Le groupe va mettre en place un dispositif d'auto-évaluation, destiné à évaluer l'utilité sociale de ses propres structures de médiation : il va choisir une démarche particulière (l'auto-évaluation assistée), se donner un référentiel d'évaluation (CITER), et conduire une série d'enquêtes sur le terrain auprès des structures et acteurs concernés (responsables, médiateurs, partenaires, habitants). Après analyse des données collectées et construction d'un point de vue partagé, le rapport final présente les résultats de la démarche : l'utilité sociale de la médiation sociale à travers la pratique des cinq structures de médiation actrices de la démarche.

## Les résultats

La question posée au départ était : quelle est l'utilité sociale de la médiation ? Le rapport répond en reprenant les cinq registres identifiés dans le référentiel construit collectivement au début de la démarche : l'utilité sociale s'apprécie, se mesure à travers les effets positifs apportés dans les domaines de la cohésion sociale, de la tranquillité publique, de l'innovation et de l'apprentissage, des économies budgétaires et de la reconnaissance sociale. Pour chacun de ces registres, le rapport détaille les pratiques qui produisent cette utilité sociale, et les effets, les impacts observés.

## Les enseignements de cette démarche d'évaluation et les premiers changements sur les structures

Dans cette troisième partie du rapport, pour permettre aux structures (directement concernées mais aussi aux structures de médiation en général) d'aller plus loin, ce sont « les évaluateurs uniquement » qui ont :

- identifié les facteurs clés de la production de l'utilité sociale de la médiation : un positionnement clair des structures centré sur la médiation, un partenariat étroit avec les autres acteurs de terrain, un positionnement juste et clair des médiateurs, leur reconnaissance et leur professionnalisation… ;
- montré les premiers effets que cette évaluation a eu sur les structures de médiation actrices de cette démarche : le renforcement et la diversification des champs d'intervention, le renforcement du suivi des actions ; la dynamisation du fonctionnement des structures et l'amélioration des pratiques ; la confirmation et une meilleure appréhension de l'utilité de la structure en matière de cohésion sociale et de contribution économique…

Enfin, suite à l'évaluation, le groupe d'évaluation s'est réuni avec des responsables du Secrétariat général du CIV et de l'Acsé pour formuler une série de préconisations à destination des acteurs de la médiation sociale en général ; ces préconisations portent sur le positionnement de la médiation, sur le partenariat et sur la professionnalisation.




## Extrait du programme du colloque « La médiation sociale : convaincre et démontrer »

- 9H30 : Accueil des participants
- 10H00 - 10H30 : Introduction
- 10H30 - 11H15 : Quelle démarche, quels outils pour évaluer la médiation sociale ?
- 11H15 - 13H00 : Quelle utilité sociale de la médiation sociale ?
  11H15 - 12H15 : Les principaux résultats des travaux : approche thématique
  *L'étude a abordé l'utilité sociale à travers cinq registres : cohésion sociale, tranquillité publique, innovation et apprentissage, contribution économique, reconnaissance. Pour chacun de ces registres, les cinq structures à l'origine du projet présentent les contributions concrètes qui en résultent pour les acteurs des territoires concernés.*
  12H15 - 13H00 – Échanges avec la salle
- 14H00 : Reprise des travaux
  *Le matin ayant été consacré à une approche par les registres de l'évaluation, il s'agit ici de procéder à une approche transversale permettant de comprendre comment ils s'articulent les uns avec les autres.*
- 14H30 - 15H45 : Quelles dynamiques entre cohésion sociale et tranquillité publique ?
  *La tranquillité publique a été la motivation initiale du développement de la médiation sociale. La pratique des médiateurs l'a progressivement élargie à la production de cohésion sociale au point d'en faire l'objectif prioritaire de certaines structures.*
- 15H45 - 17H00 : La médiation sociale demain : pour qui, par qui et avec qui ?
  *Aujourd'hui, à qui bénéficie la médiation ? Au service de qui doit-elle être ? En lien avec ces réflexions de fond et au regard des résultats de l'évaluation, se pose la question du financement qui permettrait de développer ce service.*
- 17H00- 17H30 : Conclusion - préconisations et perspectives

## Journal de bord

### Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 20 mai*

*Je viens de recevoir le rapport final. Il est très complet avec des schémas explicatifs, des chiffres clés mis en relief… Je ne suis d'ailleurs pas peu fière des 30% de dégradations en moins dans les quartiers où nous intervenons !*

*L'évaluateur en a fait un résumé sur trois pages, ça nous sera bien utile. Il va falloir voir comment on diffuse toute cette information.*

*Il faut avant tout que les médiateurs et les administrateurs se l'approprient et puissent échanger sur cette base… Je vais organiser une réunion ad hoc et puis on en fera un point lors de notre prochaine AG.*

*Je vais voir également si on peut présenter quelques résultats dans les réunions de quartier. J'aimerais bien trouver un mode de présentation original, peut-être sous forme de jeux avec une roue ou des cartes qui donnent des problématiques. À creuser.*

*En tout cas, je vais m'empresser d'envoyer le rapport avec la note de synthèse à l'Agence Habitat et je solliciterai un rendez-vous dans la foulée. L'évaluateur a avancé quelques éléments de comparaison (benchmarking dans son jargon) sur les coûts et résultats entre Médiation + et une entreprise lambda de sécurité. J'ai largement de quoi argumenter pour faire face à la concurrence d'une boîte de sécurité !*

*Plusieurs élus de la ville semblent s'être intéressés à l'évaluation et à ses résultats. Je vais leur envoyer la note de synthèse et prendre rendez-vous pour voir si on ne peut pas développer notre partenariat sur d'autres actions ou d'autres quartiers. Une diversification de nos sources de revenus ne serait pas du luxe.*

*Je crois qu'on va également revoir notre plaquette de communication. L'évaluation nous a donné un nouveau regard sur notre activité et je ne la trouve plus très pertinente.*

*Je vais envoyer aussi le rapport d'évaluation à France Médiation. On a tout intérêt à se faire connaître un peu mieux et si cela peut bénéficier à d'autres structures…*









# Une illustration de résultats d'évaluation

## *L'évaluation de l'utilité sociale de cinq dispositifs de médiation sociale (décembre 2007)*

Cette fiche propose sur 4 pages un exemple de la manière dont on peut communiquer sur une démarche d'évaluation. Elle présente synthétiquement la méthodologie, les résultats et les conclusions de l'évaluation réalisée en 2007 auprès de cinq dispositifs de médiation sociale.

## La méthodologie

### Les acteurs

**Cinq structures de médiation**

- Association pour le développement de l'emploi par les métiers nouveaux (Ademn) sur la métropole lilloise
- Groupement d'intérêt public Chalon sécurité prévention éducative de Chalon-sur-Saône
- Association de médiation sociale de Marseille
- Agence municipale de médiation de Niort
- Groupement d'employeurs objectif médiation dans le Grand Angoulême (OMEGA)

**Une équipe d'évaluation**

- Hélène Duclos, assistée par Steve Dacy (Culture et Promotion)
- Jean-Édouard Grésy (Laboratoire d'anthropologie juridique de Paris)

### Les principes

- Une évaluation externe participative
- Un référentiel commun et ouvert de l'utilité sociale
- La mutualisation des pratiques et pistes de développement

### Le déroulement

**Identification de l'utilité sociale**

- Une approche déductive sur l'utilité sociale de la médiation
- Une approche inductive à partir des activités et pratiques
- Une approche théorique à partir de travaux de référence

**Construction du référentiel**

- Organisation du référentiel en cinq registres : cohésion sociale, innovation et apprentissage, tranquillité publique, contribution économique, reconnaissance
- Des critères et indicateurs de réalisation, résultats et impact par registre

**Collecte des données**

- Base de données statistiques : réalisation et résultats, budget, ressources humaines
- 20 à 30 entretiens auprès des partenaires opérationnels et institutionnels par site
- Entretiens collectifs auprès des salariés-es et des habitants-es
- 543 questionnaires passés auprès des habitants-es
- 176 questionnaires passés auprès des médiateurs-trices

**Analyse et construction d'un point de vue partagé**

- Données synthétisées et formalisées par l'équipe d'évaluation
- Première analyse réalisée par l'équipe d'évaluation
- Mise en débat au sein du groupe de travail
- Écriture finale sous la responsabilité des évaluateurs


L'utilité de la médiation sociale
sociale
Reconnaissance
Sentiment des habitants d'être respectés (+24 %)
Sentiment des habitants d'être écoutés, entendus, davantage associés aux décisions
Médiateur plébiscité par les habitants
Meilleure visibilité des partenaires
Notoriété importante de la structure de médiation
Cohésion sociale
90 % de non-retours au conflit (table ronde)
Meilleur accès et qualité de services
Humanisation et facilitation de l'accès aux services
Implication citoyenne
Amélioration des relations : 46 % d'avis positifs
Lutte contre les discriminations
Intégration des jeunes et personnes en difficulté
Innovation
Responsabilisation
Montée en compétence
Apprentissage communicationnel
Décloisonnement interinstitutionnel
Émergence de projets créatifs
Contributions économiques
Création d'activité Insertion professionnelle
- 38 500 € de recours en contentieux
+ 9 % de fréquentation des services des partenaires
Plus grande productivité et meilleures conditions de travail des partenaires
- 60 à 75 % des dépenses publiques sur dégradations
Tranquillité publique
Développement de l'accès aux droits
Baisse de la violence institutionnelle
- 50 % de plaintes pour dégradations chez les bailleurs
Prolongement de la tranquillité dans le temps
- 34 % de sentiment d'insécurité
- 30 % de dégradations et incivilités sur l'espace public

## Les points de vigilance

Les évaluateurs ont identifié des difficultés potentielles ou avérées sur lesquelles les dispositifs de médiation doivent être vigilants.

### Le fonctionnement des structures

- Efficacité moindre en cas de turn-over des médiateurs et de manque de formation
- Manque de cohérence globale dans l'image renvoyée : mission/tenue vestimentaire
- Manque de reconnaissance statutaire, contractuelle et financière des médiateurs
- Manque de reconnaissance des médiateurs de la part des élus

### Le positionnement des médiateurs

- Manque de distanciation chez les jeunes médiateurs
- Adéquation délicate entre les perceptions de leur mission par les médiateurs et la mission «tranquillité publique» de la structure
- Risque de déresponsabilisation des habitants-es ou de fonction écran vis-à-vis des partenaires en cas de surinvestissement
- Positionnement à clarifier avec la répression

### L'articulation avec les partenaires

- Risque à être au service du commanditaire au-delà de la commande de médiation
- Mauvaise valorisation de la diversité des apports de la médiation auprès des partenaires
- Difficulté à obtenir des données de suivi pour l'évaluation notamment sur les coûts évités

## Les préconisations

### Les structures

- Avoir un positionnement clair et centré sur la médiation
  - Faire passer l'objectif de médiation avant celui d'intégration professionnelle
  - Passer d'une logique de guichet à une logique de projet. Garder en perspective le projet de la structure, ses principes et sa méthodologie dans les prestations de services
- Professionnaliser les médiateurs
  - Former les médiateurs dans les structures
  - Formaliser le métier de médiateur : tronc commun d'activités, déontologie, réseau
  - Développer l'approche de «généraliste territorial» du médiateur : connaissance du territoire et des partenaires
  - Renforcer l'articulation et le contact direct entre médiateur et partenaire

### Les médiateurs-trices

- Permettre aux médiateurs-trices d'avoir un positionnement juste et clair
  - Assurer un équilibre entre la proximité nécessaire à l'écoute et la distance nécessaire à l'acte de médiation
  - Avoir une image adaptée à sa mission
  - Avoir une articulation exemplaire sans faille avec la «répression»
- Favoriser la reconnaissance des médiateurs
  - Par la contractualisation : contrat à durée indéterminée et revalorisation des salaires
  - Par la formation : démarches de reconnaissance et valorisation des acquis de l'expérience, accès à des formations diplômantes…
  - Par la prise de responsabilité en interne ou en externe et des plans de carrière
  - Par l'information des élus-es sur leur travail et leurs apports au territoire
  - Par la mise en réseau avec d'autres médiateurs

### Le partenariat

- Développer un partenariat formalisé et opérationnel
  - Contractualiser sur les objectifs attendus, les temps et moyens d'échange, les temps de restitution et les modalités d'évaluation
  - Rester dans le cadre de la commande
  - Créer des indicateurs et outils de suivi commun
- Renforcer la visibilité de la plus-value de la médiation sociale
  - Penser la tranquillité publique et la cohésion sociale en termes de complémentarité
  - Avoir une approche globale de l'utilité sociale, dépassant la plus-value attendue au regard du type d'activité
  - Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation permanent
  - Communiquer sur les résultats

# Mettre en route le changement

L'évaluation est un outil de développement, un outil pour progresser, pour changer. Les conclusions de l'évaluation, ses préconisations vont jeter les bases d'une réflexion qui feront évoluer la structure. L'évaluation est là pour initier un changement.

Ces évolutions pourront être des modifications à la marge, des améliorations de l'existant ou des changements de fond, de nouvelles orientations pour la structure. La véritable plus-value de l'évaluation réside dans ces évolutions.

Le but est que ces changements soient mis en route rapidement, et de manière cohérente, si on veut qu'ils soient efficaces. Les conclusions et préconisations de l'évaluation sont des suggestions. Il revient à la structure d'en faire le meilleur usage possible. Elles doivent donc être appropriées et portées par chacun des acteurs.

Les changements peuvent intervenir à trois niveaux :

- les orientations
- les pratiques
- les outils

## Proposer de nouvelles orientations

Lorsque la structure est dans une période de questionnement, l'évaluation peut être l'occasion d'envisager de nouvelles orientations.

Pour ce faire, vous vous appuierez sur les conclusions de l'évaluation, mais il vous faudra également faire un peu de prospective en envisageant les évolutions de contexte et de partenariat : comment évoluent les budgets de nos partenaires habituels ? Quels sont les « marchés » à venir ? Qu'en est-il de la « concurrence » ? Sur quelle dynamique interne puis-je compter ?…

À partir de ces éléments, vous pourrez imaginer différents scénarii de développement ou de fonctionnement de votre structure. Vous identifierez alors, pour chacun d'eux, ses retombées en interne et en externe dans le système de médiation. Vous identifierez les conditions de réalisation et les limites de ces scénarii (pour plus de détails, voir une méthode de scénarii simplifiée dans la fiche pratique).

Cette réflexion est l'affaire du conseil d'administration, mais il est intéressant d'y associer les salariés-es. L'accompagnateur peut apporter son appui dans cette réflexion, notamment en termes d'animation.

À l'issue de cette exploration, les responsables opteront pour la solution qui leur paraît possible et souhaitable à terme. Cette solution devra être formalisée. On décrira notamment l'état souhaité, ses conditions de réalisation, les implications pour la structure et ses partenaires, ses limites et ses risques. Ainsi, l'option pourra être validée collectivement en connaissance de cause. Une fois validée, on procèdera comme pour n'importe quel projet : définition des étapes, plan d'action…

## Faire évoluer les pratiques

L'évaluation de l'utilité sociale génère du changement. Qu'il s'agisse de nouvelles orientations ou de difficultés pointées par l'évaluation, elle appelle à faire évoluer les pratiques.

Le changement est une dynamique de mouvement, toujours la rencontre de deux types de forces contradictoires : des forces de proposition, d'impulsion et des forces de rétraction, de résistance. Ces deux types de forces ont leur importance. L'enjeu n'est pas d'éliminer l'une ou l'autre, mais de les accompagner dans leurs transformations.

Le changement nécessite du temps. Il faudra chercher à comprendre les résistances et les prendre en considération dans le processus de changement.

Les changements seront d'autant plus faciles que les personnes concernées en comprennent l'intérêt et ne se sentent pas dépossédées de leurs attributions. Il convient de les associer dès le début du processus afin qu'elles s'approprient les tenants et aboutissants de la démarche. Une évaluation participative qui a largement associé les salariés-es est un atout dans les changements futurs.

Concrètement, le processus de changement pourra être initié par un séminaire d'une journée au cours de laquelle le groupe d'évaluation présentera les résultats de l'évaluation ou la nouvelle orientation. Cette journée devra pointer tout autant les points forts de leurs pratiques que les « points d'effort ». Des ateliers permettront à l'ensemble des médiateurs de discuter, de s'approprier ces éléments et de rentrer progressivement dans un processus de changement de leurs pratiques : interrogations, prise de conscience des avantages et des inconvénients de leurs pratiques actuelles, ou de leur positionnement…

Ensuite, les nouvelles pratiques seront formalisées, puis expérimentées et corrigées. Les études de cas peuvent permettre de décrypter les anciennes pratiques et de formaliser les nouvelles. Le changement ne va pas de soi, il doit être accompagné. Après la période de test, les responsables veilleront à ce que ces pratiques soient « institutionnalisées » au sein de la structure pour devenir la nouvelle règle.

*A priori*, ces changements concernent tous les acteurs : les administrateurs, les responsables, les médiateurs. Ce sont souvent les changements dans la pratique des médiateurs qui seront décisifs, mais cela tient parfois à des évolutions de management. En fait, il y a une cohérence nécessaire entre les pratiques et le fonctionnement interne, et les deux aspects devront être abordés.

## Avoir des outils plus performants

L'évaluation induit souvent la mise en place de nouveaux outils :

### Outils de suivi de l'activité

L'évaluation aura fait apparaître des faiblesses dans les outils existants. C'est alors l'occasion de les mettre à jour sur des bases qui correspondent mieux à la structure. Les évolutions fréquentes sont : la création ou l'amélioration de la base de données en reprenant les différents registres du référentiel de l'utilité sociale, la mise à jour du vocabulaire et des nomenclatures utilisés, l'élaboration de tableaux de bord, la réalisation d'études de cas…

### Outils de communication

L'évaluation de l'utilité sociale oblige la structure à éclaircir un certain nombre de questions de fond. Plus claire sur son positionnement, elle est mieux à même de communiquer à l'externe et à l'interne. De plus, l'évaluation aura parfois fait apparaître des faiblesses en termes de communication. À l'issue de la démarche d'évaluation, il est donc fréquent que les structures mettent à plat leur communication et conçoivent de nouveaux outils pour rendre compte de leur activité. L'objectif est de donner une bonne visibilité de l'activité de la structure, notamment sur des champs qui lui sont spécifiques.

### Outils de suivi de l'utilité sociale

L'évaluation de l'utilité sociale se fait sur une durée limitée. Pourtant, il peut être intéressant de suivre sur le long cours les évolutions de l'utilité sociale de la structure. La solution est alors de concevoir un dispositif de suivi-évaluation permanent avec quelques indicateurs collectés régulièrement, via la base de suivi par exemple, complété par des enquêtes ponctuelles par questionnaires et/ou des entretiens ciblés. Ces enquêtes peuvent être thématiques pour ne pas être trop lourdes. Ainsi, la structure sera en mesure de proposer, une fois par an, une évaluation synthétique de son utilité sociale à partir des indicateurs de suivi et une focale sur l'un des thèmes de l'utilité sociale.

## Les résistances au changement

Les résistances au changement peuvent être :

- Les habitudes : elles peuvent être d'ordre physique (changer de bureau), émotionnelles… Elles peuvent être personnelles ou d'équipe.
- L'incertitude : le doute. On ne sait pas ce que ça va donner.
- L'insécurité personnelle : la peur de ne pas être à la hauteur. Cela concerne sa propre place, ses compétences : est-ce que je vais y arriver ? Va-t-on me donner les moyens ?
- La perte de pouvoir : elle peut être symbolique. L'arrivée de l'ordinateur a été perçue comme une perte de pouvoir par des secrétaires.
- Les représentations : statut social, représentations personnelles.
- Peur de la perte de ce qui est acquis : salaire, avantages.




## Les trois étapes du changement de Kurt Lewin

Kurt Lewin, sociologue américain, a défini trois étapes du changement collectif volontaire :

- ***Unfrozen (décongeler)*** : c'est l'étape préparatoire où arrivent toutes les résistances. Cela peut être, par exemple, l'étape d'annonce de changement.

  C'est l'étape où seront mis en place des groupes de parole, groupes de travail, de propositions. Pour qu'il y ait changement, il faut impliquer les personnes, les mettre en co-responsabilité. Leur demander des propositions constitue un bon moyen d'implication. C'est un temps où des transformations peuvent se produire.
- ***Movement (mouvement) :*** c'est la phase de mise en œuvre du changement, de réalisation. C'est la mise en œuvre concrète. On s'appuie sur les propositions faites en phase « unfrozen » et sur les obligations, s'il s'agit de changement imposé. Les changements attendus doivent être bien clarifiés et énoncés. On peut mettre en œuvre les changements dans un premier temps comme s'il s'agissait d'une période de test, ce qui évite les blocages. Le poser de manière limitée dans le temps lève les résistances.
- ***Frozen (congeler) :*** c'est une étape fondamentale qui est souvent oubliée. C'est le temps de la stabilisation des changements opérés. Cette stabilisation très concrète permet cependant des ajustements. Cela peut se faire par des vérifications, formalisation et/ou évaluation sur la durée.




## Des changements induits par l'évaluation pour l'Ademn (Citéo) à Lille

La démarche d'évaluation de l'utilité sociale a véritablement fait franchir à l'Ademn une marche dans la reconnaissance de la médiation sociale.

Depuis 1998, date de démarrage du dispositif, des temps de coordination sont régulièrement organisés, au cours desquels l'Ademn apporte des éléments de diagnostic basés sur son activité de veille aussi bien technique que sociale, ce qui permet à l'ensemble du dispositif transport (Transpole, services de sécurité, syndicat mixte des transports…) de réajuster les actions de chacun et d'améliorer les services.

Depuis la publication des résultats de la mesure de l'utilité sociale, Transpole a totalement intégré à son discours et à ses pratiques la valorisation des pratiques de médiation sociale. C'est ainsi qu'a pu être mise en place une méthodeoriginale de prévention de la fraude dans laquelle les deux logiques (lutte contre la fraude pour le transporteur, principe déontologique de tiers médian pour Citéo) ont pu se « réconcilier ».

Proposées par Citéo et construites ensemble, les « opérations prévention civisme » consistent, pour les médiateurs, à animer l'espace billetterie d'une station de métro en délivrant des messages d'information sur les différents tarifs, et de rappel des conséquences d'un comportement frauduleux. L'accès des voyageurs au réseau est laissé totalement libre.

Pour la première fois de son histoire, Transpole confiait à un prestataire de médiation un pan important de son activité de lutte contre la fraude et, pour la première fois également, le taux de fraude descendait au-dessous de la barre des 13 %.

C'est dans cet esprit de conciliation des deux logiques que, depuis la mise en évidence des impacts de la médiation dans les transports en commun, le cahier des charges est co-construit, réévalué et réajusté en permanence.

Plus largement que pour la seule activité transports, notons que les conséquences de l'évaluation de l'utilité sociale ont influencé la stratégie générale de professionnalisation de Citéo, qui spécialise et certifie ses salariés sur des compétences particulières, afin de « coller » au plus près des problématiques des territoires, selon le diagnostic réalisé avec les partenaires.
**Patrick Talbot, chargé de mission à Citéo (Ademn)**




## Une méthode des scénarii simplifiée

Cette méthode est utilisée dans des situations complexes, lorsque les acteurs ont du mal à saisir et à maîtriser les changements. Le monde change rapidement, les besoins évoluent, de nouvelles structures apparaissent, de nouvelles lois sont votées, d'autres dispositifs se mettent en place… Le but n'est pas d'utiliser cette méthode de manière exhaustive et scientifique, mais d'aider à une réflexion prospective. Si on veut pouvoir agir, il faut parvenir à y voir plus clair sur les futurs possibles et souhaitables.

### Identifier les variables clés du système de « médiation sociale »

- Les besoins de médiation sociale (niveau de la précarité, de la pauvreté, des conflits, des dégradations…)
- L'état de la demande de médiation
- L'état de l'offre de médiation
- Les politiques publiques nationales et locales
- …

### Anticiper les évolutions de ces variables à moyen et court terme

- Comment vont évoluer les besoins dans les cinq ou dix prochaines années ? au niveau national et au niveau local ? Le niveau de précarité va t-il augmenter ou se stabiliser ? Les risques de conflits majeurs ou quotidiens vont-ils augmenter ou non ? Quelles sont les tendances ?…
- Comment sont relayés ces besoins ? Comment va se structurer la demande ? Va-t-on vers un renforcement ou un affaiblissement du milieu associatif ou des services sociaux ? Quel sera le comportement des partenaires techniques (EDF, eau…) ? Va-t-il se durcir ou s'assouplir ? La tendance sera-t-elle à l'abandon des quartiers ou des zones urbaines sensibles ?…
- Comment va se structurer l'offre ? Comment va-t-elle évoluer ? Quels en seront les acteurs dominants ? Quelle place va être la nôtre dans ce champ de l'offre ?…
- Les politiques publiques nationales vont-elles vers plus de prévention, ou va-t-on vers une période de répression ? Qu'en sera-t-il des politiques territoriales (conseils généraux, agglomérations…)

### Identifier les configurations les plus probables et positionner sa structure

Il s'agit là de construire deux ou trois scénarii sur la base des hypothèses les plus probables. Pour chaque scénario, vous identifierez :

- les conditions de réalisation du scénario, préalable au changement de votre structure ;
- le nouveau positionnement de votre structure ;
- les étapes à mettre en œuvre pour arriver à ce positionnement ;
- les conséquences de ce positionnement, en interne et en externe ;
- les risques pris et les apports pour votre structure ;
- ses évolutions possibles à moyen terme.

Réalisés de manière synthétique, ces scénarii permettront aux responsables de votre structure de prendre la meilleure décision sur le choix du scénario.




## Synergie de l'évaluation, de Lille à Marseille

Les synergies créées entre l'Ademn (devenue Citéo), de Lille, et l'AMS, de Marseille, en matière d'évaluation de l'utilité sociale sur leurs différents dispositifs étaient d'abord basées sur les outils développés dans l'activité « Médiation transport ».

La dynamique enclenchée s'est ensuite diffusée dans tous les domaines des deux structures : professionnalisation, ingénierie de dispositifs…

Au-delà du partage d'expériences, est très vite apparue la nécessité d'une dynamique commune dans la mutualisation des outils d'intervention sur les transports urbains, compte tenu des problématiques locales.

La mise en réseau des expériences s'est ainsi soldée par une plus-value supérieure à l'addition des expertises.

Ce travail préalable a permis, à l'AMS, une plus grande efficience sur le dispositif marseillais par cette approche évaluative, en s'entourant de toutes les compétences afin de poursuivre sa mise en place en justifiant sa reconduction.
**Éric Palmiéri, directeur adjoint de l'Association de médiation sociale AMS (Marseille)**

## Journal de bord

### Extrait du journal de bord d'une directrice de structure de médiation

*Le 15 juillet*

*Ce rapport d'évaluation, c'est une mine ! Ou plus exactement une pelote : on tire un fil et c'est toute une réflexion qui suit.*

*Bref, de réunions d'équipe en réunions de CA, on est en train de repenser notre activité et nos modes de fonctionnement. Je prépare de nouvelles orientations et un plan général d'actions pour la rentrée. Deux axes semblent d'ores et déjà inévitables : la diversification de nos activités et la gestion des ressources humaines.*

*On a pris conscience de nos savoir-faire avec cette évaluation et on n'est pas les seuls ! La Mairie et EDF voient tout l'intérêt qu'ils peuvent avoir à travailler avec des médiateurs qui ont un excellent contact avec les habitants-es des quartiers en difficulté.*
*Avec les coûts évités par la présence des médiateurs (12 000 € en moins depuis deux ans rien que sur l'éclairage public !), la mairie se retrouvera financièrement dans l'extension de nos interventions à d'autres quartiers. De plus, les médiateurs ont une bonne image auprès de la population et les élus aiment bien les bonnes images (s'ils lisaient ces lignes, ils me tueraient !).*
*Le contact d'EDF avec ses clients en difficulté est délicat, on pourrait assurer la médiation ici aussi.*

*Ces nouveaux contrats en perspective nous permettront de diversifier notre partenariat et ce sera une bonne chose. J'ai sauvé, pour cette année, la convention avec l'Agence Habitat : ils ne pouvaient pas me dire non après avoir participé à l'évaluation, mais je sens que nous aurons toujours l'ombre des entreprises de sécurité sur nos têtes, d'autant plus que certaines affichent maintenant qu'elles font de la médiation.*

*Dans l'idée d'aller jusqu'au bout de nos savoir-faire, on envisage également de développer la gestion de conflits par la mise en place d'un système de tables rondes pour aller au-delà des fiches navettes. Cela nous permettrait de renforcer notre efficacité sur la gestion de conflits, ce qui intéresse bien l'Agence Habitat et ce que ne propose pas une entreprise de sécurité... On a identifié ici un avantage concurrentiel certain.*

*Bref, on connaît nos compétences et on a plusieurs pistes de diversification qui s'ouvrent à nous. Il va maintenant falloir se donner des priorités.*

*Dans un tout autre domaine, on devra aussi repenser l'ensemble de la gestion des ressources humaines. Nous avons trop de turn-over, pas assez de formation, une grille de recrutement inadaptée... L'évaluateur n'a pas mâché ses mots : nous demandons aux médiateurs-trices – et généralement ils assurent – des savoir-faire, des savoir-être, une connaissance des acteurs du territoire, bref un niveau de compétence élevé et nous les traitons comme des stagiaires. Dur, dur à entendre, mais bon l'évaluation sert aussi à ça.*

*En tout cas, cette évaluation a reboosté toute l'équipe. Les nouvelles perspectives ont aussi redonné un coup de sang neuf au conseil d'administration. Finalement, on a fait cette évaluation pour l'Agence Habitat et elle va surtout nous servir à prendre une certaine distance avec elle en allant vers d'autres projets.*

*Plus qu'une fin, cette évaluation me semble bien être un début...*

## 3. 2. ENRICHIR ET PÉRENNISER LA MÉDIATION SOCIALE

*« À chacun son métier, le nôtre c'est médiateur, pas évaluateur, encore moins rédacteur ou chercheur »*

**À chacun son métier, mais les métiers peuvent s'enrichir, se compléter utilement. L'évaluateur ne pourra pas réaliser une évaluation de la médiation de qualité si le médiateur ne lui fait pas part de son expérience. Il ne pourra pas rédiger une analyse pertinente sans l'avis des premiers intéressés : les médiateurs. Le médiateur pourra-t-il exercer encore longtemps son activité si l'évaluateur n'est pas là pour rendre compte de toute la richesse de la médiation ?**

# S'appuyer sur le réseau

## *On ne travaille plus sans réseau*

Dans le champ de l'intervention sociale, la nécessité de renouveler les pratiques a rendu incontournable la mise en réseaux des acteurs pour répondre à deux difficultés liées :

- la complexité grandissante des problématiques présentées par les populations ;
- la diversification des dispositifs de politiques publiques prétendant y répondre.

Devant l'impossibilité de disposer de toutes les expertises indispensables pour apporter les réponses attendues par les usagers, les différents intervenants se sont « naturellement » tournés vers la constitution informelle d'un maillage de partenaires, préfiguration de réseaux, sinon institutionnels, du moins institués. Caractérisés par une souplesse d'intervention, une réactivité et une convivialité certaines, ils ont également, en corollaire, le défaut de disparaître en même temps que certains de leurs maillons, ce qui rend impossible la capitalisation des expériences et des savoirs élaborés dans les relations de terrain.

Il ne s'agit donc pas ici de brosser un tableau naïf du « réseau » comme idéal-type de toutes coopérations professionnelles, mais d'analyser ce qui peut constituer, pour les structures, le soutien indispensable de leur action dans le champ de la médiation sociale. De fait, en se formalisant en réseaux professionnels, les inter-relations se structurent selon deux notions principales : système et coopération. Quelle que soit la forme de structuration choisie, il est intéressant de s'arrêter quelque peu sur ces notions.

### Un réseau pour forger une identité

En tant que système, le fonctionnement en réseau permet l'émergence d'une identité, notamment par :

- La production d'une parole commune, comme la « traduction » de l'expression des différentes sensibilités, de la convergence des points de vue. Cette mise en musique rend audible la capitalisation des savoirs et savoir-faire.
- La stabilisation des circuits d'informations, d'échanges et d'actions autour d'un projet. Garantie d'efficacité et de qualité, l'engagement de chaque adhérent produit la plus-value de l'action concertée, étant entendu que la somme des enjeux communs dépasse l'addition des enjeux particuliers.
- La valorisation des membres par les interactions des jeux de pouvoir. Dans un fonctionnement de réseau, il n'est pas systématique que le plus « puissant », quand il est isolé, le reste dans les relations de groupe. Ainsi, le maillage des relations permet-il à des acteurs plus « faibles » de mobiliser des contacts et de mettre en mouvement des coopérations qui vont ponctuellement rééquilibrer les zones d'influences.
- Des apprentissages collectifs, favorisés par les décloisonnements et les synergies nés des coopérations et des partages d'expériences. Fortement porteurs d'innovations, ces apprentissages fonctionnent comme terreau de l'émergence d'une culture commune, née dans l'action.

### La médiation sociale : un réseau « naturel »

Au cours de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, est apparue une notion particulière à l'objet de l'étude : celle d'« horizontalité ».

La médiation sociale, on l'a vu, ne s'adresse pas à un public particulier, ni à un territoire circonscrit.

Elle ne se substitue pas, dans ses interventions, à d'autres intervenants, à des partenaires, ni même au bénéficiaire en ne faisant pas à sa place, mais en faisant avec. Dans cet « accompagnement » des personnes, en particulier à l'accès aux droits, elle se situe bien dans la transversalité territoriale, institutionnelle, de compétences, et cela à la différence des services dont l'objet se situe verticalement sur une compétence, un droit, un quartier.

Or, l'efficacité, l'efficience, la pertinence des dispositifs de médiation, maintenant avérées, se constatent justement au croisement des deux logiques.

Lorsque les médiateurs animent une table ronde entre des élus, un transporteur et les usagers d'une ligne de bus souvent « caillassée », ils concilient les deux logiques car ils font bien « remonter » les problèmes et font se rencontrer des protagonistes qui ne se croisent pas systématiquement.

Et, c'est principalement cette conciliation de logiques différentes qui est relevée dans les analyses de réseaux, en ce que ces réseaux se distinguent du partenariat.

La médiation sociale s'exerce donc bien dans une logique de réseau, pratiquement inhérente à sa nature, quand bien même le dispositif ne serait adhérent à aucune structure fédératrice.

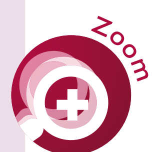
Depuis les années 1990, les initiatives locales de médiation sociale se sont bien sûr structurées.

Les femmes-relais de Seine-Saint-Denis, les correspondants de nuit, pour ne citer qu'eux, ont depuis longtemps organisé leur fédération, sur la base d'une identité stricte d'activité, de méthode et de déontologie.

La raison qui a poussé les pouvoirs publics à souhaiter puis à soutenir la création de France Médiation se trouve dans les conclusions du rapport d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, lequel a donné lieu à ce guide pratique.

Il ressort notamment de ces conclusions que si les nombreuses déclinaisons, à ce jour, du concept unique de médiation pouvaient troubler la lecture d'une « galaxie » de métiers, c'est bien « la » médiation qui rassemble, au final, des dispositifs et des activités plus semblables qu'il n'y paraît.

Enfin, au-delà d'un inventaire « à la Prévert » des différents avantages liés à la communauté de pratiques, le fonctionnement en réseau est une garantie d'évaluation partagée. La confrontation des points de vue, les échanges de pratiques, la capitalisation des savoirs et savoir-faire, pour déstabilisant qu'ils puissent se révéler, ouvrent la voie d'une identité fondée dans la fédération des différences.

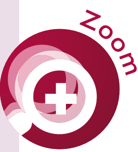



## Union des Pimms : point information médiation multiservices

Un Pimms est un lieu d'accueil, ouvert à tous, destiné à faciliter l'utilisation de l'ensemble des services publics. Constitué à l'initiative de grandes entreprises de services publics, il fonctionne sur le principe de la franchise.

Le réseau des Pimms, c'est :

- 30 Pimms
- 4 associations amies - adhérentes à l'Union des Pimms
- un groupe de plus de 20 entreprises chargées de missions de service public
- près de 150 emplois salariés à temps plein

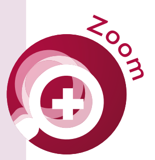



## La Fédération des associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis

À la fin des années 1980, des activités de médiation sociale et culturelle ont émergé dans les quartiers dits « en difficulté ». De façon spontanée et bénévole, des femmes essentiellement issues de l'immigration ont voulu rapprocher les familles d'origine immigrée et les institutions (services sociaux, services de santé, justice, etc.).

L'année 2000 a vu la naissance de la Fédération des associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis (regroupant dix structures), qui s'est donnée pour objet de promouvoir et de développer la qualification et la professionnalisation des femmes-relais.

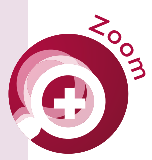
Aujourd'hui, Profession Banlieue continue à accompagner la fédération et à militer pour la professionnalisation de la médiation sociale.




## Le réseau des villes correspondants de nuit et de la médiation sociale

De la tombée du jour jusqu'au milieu de la nuit – 1 h 30 ou 2 h du matin, voire jusqu'à l'aube –, sur un territoire précis, le correspondant de nuit assure un double service : une veille matérielle et technique, d'une part, lui donnera l'occasion de signaler aux services compétents les usures, les déprédations, les dysfonctionnements divers ; sur demande des locataires, il pourra, d'autre part, intervenir pour régler à l'amiable des petits problèmes de nuisances et de voisinage, écouter et orienter les demandes concernant l'usage des lieux, alerter les services d'urgence en cas de besoin, et même accueillir une personne en situation de détresse. Présence humaine active, il a une fonction évidente de médiation.

Constitué au départ, comme son nom l'indique, de villes, le réseau accueille désormais toute structure agissant dans ce champ de la médiation sociale.

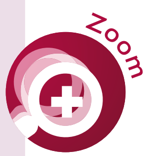


## Création du réseau national d'acteurs de médiation, France Médiation

Réseau national d'acteurs de la médiation sociale, France Médiation a été créé à la suite du colloque d'Angoulême sur l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale, d'une volonté conjointe de nombreux acteurs de terrain et des pouvoirs publics afin de répondre à la demande de constituer un interlocuteur unique représentant l'ensemble des acteurs de la médiation sociale, au-delà des particularités d'activités.

Depuis son démarrage en juin 2008, ce réseau en pleine montée en charge regroupe aujourd'hui plus de 20 grands employeurs, des réseaux spécifiques comme celui des femmes-relais, et représentent un volume de près de 1 000 salariés.

L'association France Médiation a pour objet de contribuer à fédérer et représenter l'ensemble des dispositifs de médiation sociale, publics, parapublics et privés qui souhaitent promouvoir la médiation sociale sur leur territoire, à favoriser le développement et la reconnaissance de la médiation sociale en facilitant et en capitalisant les échanges de savoirs et de pratiques entre les adhérents, et à permettre l'accès à toutes les formes de connaissance, de savoir-faire sur les différents domaines concernant la médiation sociale, par des publications, par des recherches, par des formations professionnelles et des démarches d'évaluation et par la promotion d'activité.



## Unité, lien de filiation, réseau

**Propos recueillis auprès de Michèle Guillaume-Hofnung (présidente de l'Institut de médiation Guillaume-Hofnung (IMGH) et de l'Union professionnelle indépendante des médiateurs)**

Mon témoignage sera double : un témoignage de satisfaction et un témoignage de pionnière de la médiation. Ma satisfaction porte sur deux points :

1) La circulation d'une définition de la médiation symbolisant l'unité fondamentale de la médiation. Lorsqu'en 2000, à l'initiative du ministre de la Ville, la Délégation interministérielle à la ville (aujourd'hui Secrétariat général du CIV) me chargea pour le séminaire de Créteil de la définition de la médiation sociale, je proposai une définition proche de celle de mon « Que-sais-je ? », pensée dans l'unité fondamentale de la médiation. Je demandai aux experts d'enlever mentalement l'adjectif social afin de permettre sa transposition aux autres champs de la médiation. La méthode fonctionna puisqu'il existe un lien de filiation explicite entre la définition de la médiation sociale et celle de la médiation familiale.
2) La circulation d'une présentation pédagogique et structurée des principes déontologiques de la médiation. En 2002, avec l'accord de sa présidente Mme Monique Sassier, je suggérai au Conseil national consultatif de la médiation familiale de structurer la déontologie de la médiation (familiale) autour de ses deux critères, le tiers médiateur et le processus de médiation, afin d'assurer à la fois la spécificité de la médiation, et son unité fondamentale. Je pus ainsi, par la suite, proposer la même structure « principes garants du processus et principes garants de la qualité de médiateur » aux associations Profession Banlieue et FIA/ISM mentionnées plus haut, mais aussi aux médiateurs judiciaires dans le bulletin de la cour de cassation de 2006. L'Union professionnelle indépendante des médiateurs, syndicat généraliste, l'a adoptée, ainsi que le code de déontologie de la médiation de 2009.

En tant que pionnière, je me réjouis de la capacité d'auto-organisation des médiateurs. En effet, dans un colloque que j'avais co-organisé au Sénat en 1988 « profession médiateur », j'appelais de mes vœux l'émergence d'une déontologie de la médiation qui, comme la médiation, surgirait avec force de la société civile et ne serait pas décrétée par le haut. C'était l'empowerment avant la lettre.









# Professionnaliser et introduire la culture de l'évaluation

## *Ou comment passe-t-on d'un savoir social à un savoir professionnel ?*

Dans la représentation commune, le « Savoir » ne peut venir que de l'enseignement, de « la Science », dispensée d'en haut par une autorité magistrale et incontestable. De plus en plus, on s'aperçoit que cette représentation ne concerne qu'une partie des savoirs, peut-être même une petite partie et l'histoire des femmes-relais en particulier, comme celle des médiateurs sociaux en général, est tout à fait emblématique de ce que peut être un savoir social.

Les savoirs, en fait, se construisent, que ce soit dans la relation enseignant-apprenant, ou dans la pratique, par une démarche active de celui qui apprend.

« C'est quoi, ce métier ? », disaient encore les médiateurs il y a peu.

« On a mis des mots sur ce qu'on fait », disent-ils aujourd'hui.

Ce qui pourrait résumer – si l'on voulait aller très vite – le processus de professionnalisation de la médiation sociale.

Du questionnement de l'individu sur ses apprentissages par l'expérience, on est passé à une reconnaissance de la professionnalité d'un nouveau métier et ce, en plusieurs étapes, lesquelles ont nécessité, tout au long du processus, une évaluation permanente.

### D'abord, il y a des pratiques

Lorsque les médiateurs se sont colletés à la réalité, ils ont surtout agi. Le travail, l'activité[1] de médiation n'existe pas sur le papier, parce que c'est une relation. Bien sûr, il y eut des formations à la prise de poste, mais comment se prépare-t-on à des face-à-face parfois difficiles ? Il a donc fallu « inventer » des modes opératoires, des protocoles, aux « interstices » d'autres métiers de l'intervention sociale. C'est donc dans l'action qu'ont été produits la plupart des savoir-faire (voir le schéma de Kolb qui décrit le « cycle de l'apprentissage expérientiel »).

Ainsi, se sont forgés des savoir-faire, des habiletés, que les médiateurs ont capitalisés, d'abord pour eux-mêmes, puis en les mutualisant par des échanges de pratiques. Les médiateurs se sont ainsi reconnus « entre pairs ».

Tout naturellement, est apparu le besoin de pouvoir dire ce que l'on sait faire, de nommer ces apprentissages, de rassembler, de comparer les expériences des uns et des autres menées dans des lieux différents.

### Vient ensuite la conceptualisation

Dans un métier nouveau, alors que ni les parcours formatifs des individus ni les cadres de reconnaissance du métier ne sont encore balisés, se posent deux questions :

Qu'en est-il de la compétence des individus ?

En quoi la fonction de médiation peut-elle être assimilée à un métier ?

À partir de quel moment peut-on dire que l'on « connaît le métier » ? Qu'est-ce qui permet d'évaluer la maîtrise des connaissances nécessaires et leur mise en œuvre correcte dans une situation donnée ?

Guy Le Boterf[2] donne une définition de la compétence qui « colle » à ce qui s'est construit dans la médiation sociale :

*« La compétence est un savoir agir reconnu »*

*Un savoir :* des connaissances théoriques sur la médiation, la communication…

*Agir :* des capacités à mettre en œuvre les connaissances

*Reconnu :* on sait agir dans un contexte, des situations, un cadre professionnel et produire des résultats attendus.

De là, la possibilité d'évaluer, de reconnaître qu'une personne sait agir avec compétence si elle :

- sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources…)
- sait réaliser dans un contexte particulier, des activités professionnelles selon certaines modalités d'exercice
- sait produire des résultats (services, produits), satisfaisant à certains critères de performance pour un client ou un destinataire[3]

1 Nous reviendrons sur l'importance de définir certains termes.
2 Le Boterf Guy, *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1994.
3 Le Boterf Guy, op. cit., 1994.

## La construction de référentiels

Il est alors possible de construire des référentiels qui vont permettre de former, d'organiser des parcours, d'évaluer des niveaux de maîtrise : ainsi, le niveau d'apprentissage permet-il l'activité avec des professionnels ; le niveau de la qualification donne une maîtrise suffisante pour être autonome ; l'expertise valide la maîtrise suffisante pour interagir sur les savoirs et les savoir-faire et transmettre les connaissances.

Plusieurs référentiels des fonctions de médiation ont ainsi été construits : référentiel femmes-relais, en 1997, par Profession Banlieue et l'Institut régional du travail social (IRTS) de Paris ; référentiels de la médiation sociale, en 2002, par le Crepah.

Ces référentiels ont exigé un important travail d'investigation : quelles sont les tâches, les caractéristiques, les situations clés du métier ? Est-ce qu'il s'agit d'une fonction nouvelle, ou bien de la recomposition d'une fonction existante ? Quelles sont les articulations avec les autres métiers du travail social ou des fonctions de proximité ? Quels sont les types d'employeurs et le marché de cette fonction ? Des marchés d'emplois existent-ils ?

Il a également été nécessaire d'analyser des situations de travail par le questionnement. Qui fait quoi ? comment ? pourquoi ? dans quelles conditions ? Et quelles sont les compétences requises ?

En résumé, il fallait partir de la description précise des savoirs expérimentaux, puis les formaliser afin qu'ils soient reconnus, validés comme savoirs professionnels appartenant à l'ensemble des médiateurs sociaux. C'est à partir de ces référentiels que des formations permanentes et qualifiantes ont ensuite pu être mises en place.

## Enfin la validation et la reconnaissance

### La validation des acquis

La dernière étape consiste à valider ces acquis par la sanction du diplôme, c'est la reconnaissance officielle de ce qui constitue un métier nouveau.

L'utilisation du mot « sanction » n'est pas ici due au hasard. Les médiateurs ont souvent été recrutés grâce aux emplois aidés, dont le principal caractère d'attribution reposait sur un ensemble de critères assimilables à des représentations de ce que l'on a appelé « l'employabilité » : habiter en quartier « sensible », avoir subi « l'échec » scolaire…

Il est patent que, aujourd'hui, ne pas avoir acquis un certain niveau de culture générale à la sortie du système scolaire vous condamne non seulement à rester à la porte de bon nombre d'emplois, mais aussi et surtout à vivre l'évaluation de vos compétences comme une épreuve insurmontable.

La professionnalisation des médiateurs sociaux a montré à quel point l'acquisition et la maîtrise de notions complexes n'est pas l'apanage d'une élite, uniquement formée dans les bonnes écoles, et surtout que l'acquisition des ces savoirs s'opère le plus souvent dans la construction de compétences collectives :

*« Il y a des compétences (et donc des savoirs) qu'aucun n'aurait pu détenir, ni inventer ou construire seul »*. Ainsi, on ne peut apprendre à négocier qu'à plusieurs, et une négociation réussit ou échoue pour tous.[4]

Nous sommes au cœur du concept de médiation.

En ce sens, la validation des acquis de l'expérience vient combler un manque de notre système éducatif et confère aux apprentissages expérientiels le statut qui leur revient (voir la démarche de reconnaissance des acquis comme préalable facilitateur à une VAE).

### La médiation, de la fonction au métier

Les dispositifs de médiation sociale ont inscrit, dès l'origine, leur pratique aux interstices des autres métiers de l'intervention sociale. D'abord définie par défaut (ni éducateur, ni assistant social, ni…), la médiation sociale a rempli une fonction de restauration de liens sociaux qui s'étaient délités à la fois dans la spécialisation des différents acteurs sociaux et dans la dissolution des liens « naturels » de la société des Trente Glorieuses.

Les dispositifs de médiation ont donc répondu à un besoin : il n'y a pas de société sans cohésion sociale.

Une « activité », donc, « devenue fonction permanente dans nos sociétés, à savoir les activités d'aide, de soutien et de réparation identitaire ».[5] Lorsqu'une fonction, au sens physiologique du terme, devient permanente, elle crée l'organe, dit-on.

C'est pourquoi le débat n'a plus lieu d'être, aujourd'hui. La médiation sociale est un métier parce que :

- elle répond à un besoin insuffisamment ou non couvert par les institutions ;
- elle a développé un « fond » de références professionnelles ;
- elle a créé une identité de pratiques basée sur un ensemble de concepts propres.

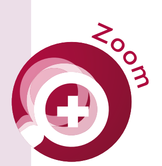
Tous les partenaires interrogés lors de l'évaluation de l'utilité sociale ont conclu de la même façon : « on ne pourrait plus faire sans ».

4 Beillerot Jacky, *Les compétences collectives et la question des savoirs*, Cahiers Pédagogiques, N° 297, Paris, octobre 1991, p. 40-41.
5 Chopart Jean-Noël, *Les mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, Dunod, Paris, 2000.

## L’évaluation au cœur de la professionnalisation

En fait, si l’on ne devait garder qu’un argument en faveur de la dénomination « nouveau métier », ce serait certainement la capacité d’auto-évaluation partagée dont ont fait preuve les dispositifs dès leur création. On l’a vu, le processus de création des activités de médiation induisait le processus de sa propre évaluation. Imaginer, inventer suppose d’observer continuellement ce que l’on produit pour réajuster, corriger. Ce qui se fait obligatoirement avec les partenaires. Évaluer ce que l’on produit, c’est mesurer si cela correspond aux résultats attendus par les parties prenantes.

Dans la co-construction des formations spécifiques à la médiation sociale, le recours aux analyses de pratiques aura, à ce propos, contribué à un changement radical des représentations des apprentissages : modifier le statut de l’erreur, devenue partie prenante du processus de progression.




## Modèle d'apprentissage « expérientiel » et styles d'apprentissage : le modèle de Kolb

Selon David Kolb, l'apprentissage est un processus constitué de quatre phases qui forment un cycle pouvant être répété à l'infini. Toutes les expériences d'apprentissage de l'individu se déplacent le long de ce cycle. Dans un premier temps, la personne en situation d'apprentissage ou de résolution de problèmes vit elle-même une situation d'expérience, c'est l'expérimentation concrète. Elle est suivie par l'observation réflexive qui consiste à faire des observations sur l'expérience vécue et à réfléchir à leur signification. Cette étape conduit à la formation de concepts et à la formulation de généralisations qui intègrent les observations et réflexions, c'est la conceptualisation abstraite. Vient ensuite l'expérimentation active où le sujet vérifie les hypothèses alors générées dans de nouvelles situations concrètes.

Quatre styles ou profils d'apprentissage s'inscrivent à l'intérieur de ces quatre pôles du processus : un style fondé sur l'imagination et la capacité à prendre de la distance par rapport au vécu (l'imaginatif) ; un deuxième qui mobilise les capacités d'abstraction, d'analyse et de synthèse (l'analytique) ; un troisième dominé par l'application, le transfert, la mise en cohérence active (le pratique) ; le dernier dominé par l'implication, la prise de risque et de responsabilité (le dynamique).




## La démarche de reconnaissance des acquis de l'expérience

La démarche de reconnaissance des acquis de l'expérience (DRAE) est une démarche collective accompagnée, qui permet aux participants de mettre à jour les apprentissages, les connaissances et les compétences qu'ils ont développées tout au long de leur vie et de les formaliser pour les transférer, les mutualiser, ou les réinvestir.

Cet accompagnement s'adresse le plus souvent à des personnes (bénévoles, salariées, créateurs d'entreprises…) soit en amont d'une validation des acquis de l'expérience, soit dans le cadre d'un changement d'activités ou de structures. La démarche s'inscrit le plus souvent dans une dynamique de changement.

Elle repose sur le postulat suivant : quels que soient la nature et le vécu de l'expérience des personnes et des groupes de personnes, l'expérience est porteuse d'apprentissages et de connaissances, sur soi, sur sa relation aux autres, sur son environnement.

### La démarche comprend six étapes

*Étape 1 :* **Les objectifs.** Pourquoi rentrer dans une DRAE maintenant ?

*Étape 2 :* **Le panorama de vie.** Il s'agit de faire librement « un récit de vie », « un retour historique » sur tout ce qui a marqué notre vie, ce qu'on a aimé apprendre, les lieux où l'on a aimé vivre, nos moments de questionnement, de décision, les personnes qui ont joué un rôle…

*Étape 3 :* **Analyse et décryptage des expériences.** Choix d'expériences réussies et repérage des savoir-faire, des savoirs, des savoir-faire relationnels, des compétences mobilisées dans des contextes donnés et des stratégies qu'on a mises en place face aux problèmes posés.

*Étape 4 :* **Les compétences fortes.** Il s'agit de faire la synthèse des analyses et décryptages. Dans ces expériences, quelles sont les compétences qui reviennent, les constantes ? Celles qui sont les piliers, le cœur de mes apprentissages ? Quelles sont celles qu'on veut garder/abandonner pour aller plus loin ?…

*Étape 5 :* **Des compétences au « projet ».** Comment traduire ces apprentissages, les transférer ou les investir ? Comparer les compétences fortes identifiées aux besoins du « projet ». Évaluer ses points forts et ses points d'efforts au regard du (des) métier(s) visé(s) ou des futures missions envisagées. Définir un plan d'action et une stratégie.

*Étape 6 :* **Formaliser** ces compétences et disposer d'un outil pour communiquer, négocier, faciliter la recherche d'un travail, partager avec des collègues, être dans des réseaux…

Cet accompagnement se fait dans un esprit d'ouverture, de découverte et de mutualisation des savoirs. Les participants-es bénéficient dans cette démarche des éclairages de leurs pairs, ce qui permet de repérer différentes façons de faire et d'agir, et ce qui peut inciter au changement.

**Note de synthèse tirée des accompagnements à la DRAE menés par Culture et Promotion entre 2005 et 2008**




## L’essentiel du travail d’une directrice de centre de ressources en direction des structures de médiation sociale : professionnaliser, professionnaliser, professionnaliser

Profession Banlieue, centre de ressources pour la politique de la ville en Seine-Saint-Denis, accompagne les associations de femmes-relais de ce département depuis 1995. Un groupe de travail s’était donné pour objectif d’analyser les différentes pratiques concernant la médiation sociale et culturelle pour faire remonter, auprès des pouvoirs publics, des informations cohérentes contribuant à définir le statut de ces femmes-relais trop souvent associées par les habitants à des « voisines » qui savent, mais pas forcément reconnues par les partenaires institutionnels comme des professionnelles du fait de leur proximité avec les populations. S’agit-il d’un métier, d’une solidarité de voisinage ? Quel pourrait être le statut des femmes-relais ?

C’est ainsi que Profession Banlieue, l’Institut régional du travail social de Paris et des associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis ont élaboré le « Référentiel femmes-relais » publié en 1997. Ce travail s’est poursuivi par l’élaboration commune d’une charte de déontologie visant à définir les contours du métier, son cadre et ses limites, et les principes juridiques et éthiques sur lesquels s’appuient les femmes-relais : l’impartialité, la position de tiers, l’absence de mandat institutionnel, la confidentialité… Communiquée à tous les partenaires, cette charte est un outil qui a permis de clarifier le positionnement des médiatrices et de leurs associations.

En 2000, la Fédération des associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis s’était créée pour promouvoir et développer la qualification et la professionnalisation des femmes-relais. Les différentes formations mises en place ont d’ailleurs conforté les femmes-relais dans leurs pratiques de médiation, et les ont aidées à se positionner vis-à-vis de leurs interlocuteurs.

Parallèlement à ce travail sur la professionnalisation, une évaluation de l’action des femmes-relais médiatrices sociales et culturelles a été engagée. Elle s’est caractérisée par une tentative de repérage et de compréhension des processus en cours. Il s’agissait de mettre en évidence la plus-value qu’apportent les femmes-relais médiatrices dans les processus d’intégration.

Cette évaluation a été conduite auprès de deux catégories d’acteurs :

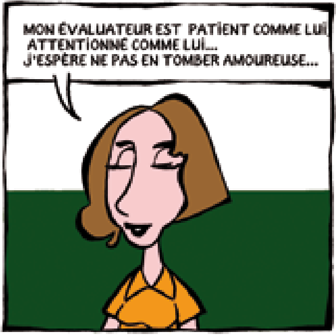
- les institutions partenaires
- les bénéficiaires, les habitants

Le questionnaire, passé par les femmes-relais médiatrices dans un objectif autoformatif, a porté sur l’évaluation des tâches réalisées. Cette démarche d’évaluation participative, qui implique les associations elles-mêmes, n’est pas sans influer sur les réponses des acteurs rencontrés. Mais au-delà de cette limite, cette démarche s’est révélée particulièrement pertinente :

Elle a sensibilisé les associations à la nécessité de l’évaluation et les a initiées à une méthodologie ;

Elle leur a permis d’observer leur propre pratique et de la confronter avec celles d’autres associations, dans un processus de formation-action qui favorise le réinvestissement des acquis dans une pratique professionnelle.
**Bénédicte Madelin, directrice de Profession Banlieue (Seine-Saint-Denis)**






# Engager et élaborer des actions de formation

La montée en puissance de la médiation sociale passe par un réseau fort et dynamique, qui peut aider à la définition d'une stratégie claire et soutenue en matière de formation.

## Un chantier ouvert

Très tôt, la nécessité de professionnaliser s'est imposée aux opérateurs, et très vite ils s'y sont engagés, faisant preuve de beaucoup de dynamisme et de créativité. Il fallait éviter les risques de dérives dans les pratiques (le syndrome « grands frères »), répondre aux *a priori* d'amateurisme liés aux représentations inhérentes des statuts (les contrats aidés) et à la difficulté de positionner l'activité dans le « concept » fourre-tout d'intervention sociale.

Le chantier de la qualification des médiateurs et de l'encadrement est donc ouvert, et porté par une double ambition :

- être reconnu dans les politiques publiques : si la médiation sociale est désormais reconnue par le terrain, sa reconnaissance n'est toujours pas effective dans les politiques publiques ;
- exister comme secteur professionnel : ne pas se dissoudre dans l'intervention sociale. Ce qui pose la question de l'identification des compétences nécessaires à sa mise en œuvre : compétences spécifiques à un métier à part entière ou combinaison originale de compétences transférées de champs professionnels connexes ?

Le rapport de la DGAS de 2005-2006 « Professionnaliser la médiation sociale », qui précise clairement les enjeux, est toujours d'actualité :

- confirmer les contours d'une identité professionnelle et consolider les activités reconnues d'utilité sociale ;
- garantir l'efficacité pour le bénéficiaire ;
- faire reconnaître le médiateur social par les partenaires qui constituent les réseaux locaux ;
- inscrire les médiateurs sociaux dans une évolution professionnelle individuelle.

Cette stratégie de professionnalisation implique des pratiques adaptées de recrutement et de formation.

## Un recrutement plus approprié

Au-delà de la vérification des prérequis de niveaux scolaires, nécessaire à toute sélection, l'enjeu spécifique du recrutement de futurs médiateurs se situe dans la détection de capacités à *« l'appropriation d'une posture professionnelle et éthique. »*[1] Composés autant de savoir-faire que de savoir-être, les métiers de la médiation sociale exigent du praticien la maîtrise de la « bonne distance », condition nécessaire à l'accomplissement des missions. Il faudra donc élaborer des processus de sélection qui permettent d'identifier ces potentiels et la motivation pour les développer.

Second enjeu de ce recrutement : trouver la bonne articulation entre niveau scolaire à l'entrée et niveau de compétences à acquérir. Cette articulation n'est pas donnée d'emblée. Si la compétence est *« un savoir agir reconnu »*[2], son acquisition relève de la combinaison complexe de ressources personnelles et ne peut être que progressive ; un niveau de connaissance ne garantit pas l'acquisition de ce type de compétences.

C'est bien pourquoi la professionnalisation des médiateurs fut d'abord la validation de savoir-faire acquis par la pratique ; et que les formations à l'intégration dans le poste, puis le tutorat, semblent les moyens adéquats pour atteindre cet objectif ; ce qui suppose l'existence d'un « noyau dur » de personnels disposant de pédagogie et d'expérience dans la structure et renvoie à la question de la pérennité des emplois.

## Des formations qualifiantes plus stabilisées

Il existe aujourd'hui un panel de formations, diplômantes ou non, très varié.

Certaines (en général de niveau V et IV) sont spécifiques à la médiation sociale, d'autres (niveau III et II) sont plus généralistes et comportent une option médiation. Certaines universités proposent des licences professionnelles « Médiation sociale » liées à leurs spécialisations.

L'examen des contenus[3] montre une certaine homogénéité.

Les formations de médiateurs (niveau V) sont centrées sur la communication et la gestion de conflits, celles de niveaux IV, III et II sont basées sur les politiques sociales, la connaissance des territoires et la conduite de projets dans une logique de coordination-direction de dispositifs.

Il n'existe pas, pour le moment, de formation spécifique à l'encadrement d'équipes de médiateurs, qui exige pourtant un management particulier.

1 Chaix M., Gorisse M.-J., op. cit., janvier 2006.
2 Le Boterf Guy, op. cit., 1994.
3 Voir le site de France Médiation : www.francemediation.fr

Quoi qu'il en soit, l'enjeu reste bien de construire la qualification d'un métier, et de faire le choix entre des formations dédiées, destinées à « consolider les contours d'une identité professionnelle », et des formations passerelles permettant, par l'acquisition de compétences transférables, l'évolution et la mobilité professionnelle.

La construction des parcours individuels se situerait-elle effectivement entre deux pôles de tension : la médiation sociale, un vrai métier ou un dispositif d'insertion professionnelle ?

## Quel positionnement ?

De fait, il n'y a pas de contradiction entre ces deux pôles ; mais stratégiquement il faut choisir, fixer des priorités.

Tout d'abord parce que la médiation sociale a plus que jamais besoin de professionnels formés de manière spécifique à des activités bien identifiées. Il s'agit de garantir au bénéficiaire un niveau de qualité des interventions.

Il faut donc former à la prise de poste, monter en qualification et valider les expériences.

Quels que soient les parcours individuels et les projets personnels, il faut confirmer ce que nous avons annoncé : nous voulons être des professionnels (nous ne sommes pas des amateurs). Au cours de l'évaluation de l'utilité sociale, on a pu observer la prise de conscience des médiateurs et de leurs responsables d'une identité professionnelle, ce que certains ont exprimé par : « On a mis des mots sur ce qu'on fait ».

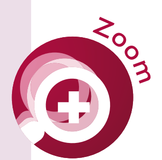
Cette prise de conscience a ouvert, pour beaucoup, des perspectives : sinon la possibilité de « faire carrière », au moins l'opportunité d'habiter vraiment la fonction, d'y évoluer, d'y acquérir des compétences utilisables dans d'autres métiers. Si je ne vais pas « faire médiateur » toute ma vie, au moins suis-je capable d'expliquer à un employeur ce que j'y ai appris, et comment il peut bénéficier de mon expérience, de ma professionnalisation.

Cela s'appelle prendre en main son parcours professionnel.

Ainsi les médiateurs peuvent-ils se projeter, même si l'angoisse de l'échéance du contrat aidé reste prégnante ; c'est une évolution majeure pour ceux que l'on appelait « emploi-jeune », « adulte-relais », et c'est tout l'enjeu du « secteur » de la médiation sociale que d'offrir ces perspectives, s'il ne peut pas encore promettre la pérennité des emplois.

Le problème (et la priorité) ne se situe donc pas dans la nature transférable ou pas des compétences, mais bien dans la reconnaissance effective des métiers de la médiation sociale (code ROME, filières…) par les pouvoirs publics.

Actualiser les tableaux de correspondances réalisés par le Crepah, solliciter des ministères certificateurs des passerelles entre diplômes sont autant de pistes de travail qui ne doivent pourtant pas exonérer la médiation sociale d'une recherche de cohérence dans ses différents contenus formatifs.




## Différents types de formations

***Des formations continues :*** il s'agit prioritairement d'une mise à niveau des connaissances administratives, juridiques, sociales. Elles sont souvent dispensées par les partenaires sociaux et administratifs (services sociaux, CAF, avocats, police, La Poste, le Trésor Public, médecin de santé publique, proviseur de lycée, principaux de collèges…).

Il peut également s'agir d'un suivi régulier des médiateurs sociaux sous forme de supervision encadrée par un psychologue : travail en groupe des interactions relationnelles vécues et des émotions qu'elles ont fait naître, positionnement de la place et du rôle du médiateur social, techniques d'entretien en fonction des lieux d'intervention…

***Des formations qualifiantes :*** à titre d'exemple, la formation dispensée par l'IRTS de Paris Île-de-France aux femmes-relais médiatrices en poste pour préparer le titre de TMS (technicien médiation service) dure environ 420 heures, répartie sur neuf mois à raison d'une à deux semaines de formation par mois, du lundi au vendredi.




## Formation qualifiante des femmes-relais – médiateurs sociaux et culturels

### Objectifs généraux :

Afin de se professionnaliser dans le métier de médiateur social et culturel et de se préparer à la validation du titre de niveau IV technicien médiation services (TMS) :

- Réorganiser les savoirs acquis antérieurement
- Acquérir de nouvelles connaissances théoriques
- Construire, consolider la pratique professionnelle
- Prendre du recul avec sa propre expérience

### Modules (durée totale : 420 heures)

1 - Positionnement professionnel

2 - Environnement institutionnel et juridique, travail en réseau

3 - Mener des actions collectives

4 - Communication et médiation interculturelles

5 - Connaître les publics et mener une action adaptée

6 - Communication écrite en situation professionnelle

7 - Communication orale

8 - Suivi individuel – suivi terrain

### Démarche pédagogique :

- Valorisation des savoirs personnels, des compétences
- Apports théoriques et méthodologiques
- Recherche individuelle et en groupe
- Interventions d'autres professionnels
- Dynamique de groupe

L'objectif est de renforcer les acquis des femmes-relais médiatrices, d'améliorer et de consolider leurs pratiques professionnelles et de leur donner la capacité à prendre du recul. Cette formation préparant à la validation de TMS, trois dossiers sont à préparer :

- le travail en partenariat et en réseau : il s'agit d'aider les personnes à se repérer sur le terrain en fonction de leurs partenaires, d'avoir une activité de veille ;
- mener une activité de médiation : une mise en situation ;
- mener une activité support à la médiation : actions ponctuelles où il s'agit d'acquérir une méthode pour monter un projet et l'évaluer.




## Un « socle commun » à toute bonne pratique de la médiation sociale

Aujourd'hui, il existe de nombreuses formations à la médiation qui couvrent les différents champs des activités de la médiation sociale. Mais très peu de personnes sont formées à la médiation lorsqu'elles postulent dans les structures de médiation sociale. C'est pourquoi, ces formations sont souvent mises en œuvre en cours d'emploi afin de permettre une adaptation au poste de médiateur. La mise en œuvre de formations, pour les employeurs comme pour les médiateurs, est aujourd'hui indispensable. En effet, les réponses que doivent apporter les médiateurs mobilisent des savoirs théoriques (connaissances), pratiques (expériences), procéduraux (procédures), des savoir-faire et des qualités individuelles.

France Médiation a souhaité, à partir du référentiel des activités de médiation sociale et culturelle, redéfinir les compétences indispensables à une bonne pratique de la médiation sociale.

De ce référentiel de compétences, basé sur les activités premières de médiation sociale, il ressort un cursus de formation dont l'objectif est de permettre aux médiateurs d'être capable :

- de maîtriser les bases du métier de médiateur,
- d'utiliser les techniques permettant une bonne médiation,
- de construire son partenariat,
- de favoriser l'accès aux droits des personnes et à leur autonomie,
- de se prévenir de toutes situations à risque.

Cette formation est construite autour de sept modules de formation, « socle commun » à toute bonne pratique de la médiation sociale :

***1er module :*** le positionnement et le cadre d'intervention de la médiation sociale

***2ème module :*** les fondamentaux d'une communication efficace

***3ème module :*** les processus de médiation

***4ème module :*** la gestion du conflit ou comment gérer des situations à risque

***5ème module :*** l'initiation au droit

***6ème module :*** l'action à mener selon les différents publics rencontrés

***7ème module :*** la connaissance du réseau partenarial et de l'environnement institutionnel

### Module 1 : le positionnement et le cadre d'intervention de la médiation sociale

**Objectif :** maîtriser les bases du métier de médiateur

**Objectifs pédagogiques :**

- Situer la médiation dans son environnement
- Identifier le champ d'intervention et ses limites
- Maîtriser les règles propres de la médiation sociale

**Supports pédagogiques :**

- Film vidéo « paroles de médiateurs »
- Guide pratique de l'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale
- Powerpoint et guide support
- Échanges de savoirs et analyse

### Module 2 : les fondamentaux d'une communication efficace

**Objectif :** gérer les relations interpersonnelles

**Objectifs pédagogiques :**

- Acquérir des outils de communication
- Établir une relation avec les autres
- Effectuer des écrits lus et compris facilement

**Supports pédagogiques :**

- Apports théoriques
- Analyse de situations de médiation
- Travaux en petits groupes - Jeux de rôles
- Intervenants extérieurs

## Module 3 : les processus de médiation

**Objectif** : savoir intervenir en tant que tiers

**Objectifs pédagogiques :**

- Intégrer et maîtriser les règles de base du processus de médiation
- Intégrer et maîtriser les règles de base d'une rencontre médiatisée

**Supports pédagogiques :**

- Apports théoriques
- Analyse de situations de médiation
- Travaux en petits groupes - Jeux de rôles

## Module 4 : la gestion du conflit ou comment gérer des situations à risque

**Objectif :** développer les bons réflexes face à une agression verbale ou physique

**Objectifs pédagogiques :**

- Acquérir un savoir-faire pour désamorcer et gérer les situations de conflits
- Prendre conscience de ses propres tensions et progresser vers une meilleure maîtrise de soi

**Supports pédagogiques :**

- Apports théoriques
- Travail en groupe sur des situations vécues par les médiateurs
- Jeux de rôles et analyse de situation
- Mise en place d'outils adaptés à la situation de crise

## Module 5 : l'initiation au droit

**Objectif :** analyser le paysage judiciaire (les acteurs), les compétences juridiques associées et les enjeux de l'accès au droit

**Objectifs pédagogiques :**

- Maîtriser l'articulation des règles de droit, leurs sources et les différents ordres de juridiction
- Clarifier les compétences des différents acteurs du droit, leurs modes d'accès et leurs responsabilités

**Supports pédagogiques :**

- Apports théoriques
- Débats et exposés
- CD-Rom ou e-learning
- Mémento pratique

## Module 6 : l'action à mener selon les différents publics rencontrés

**Objectif :** repérer les différents publics et mettre en place des modes d'intervention adaptés

**Objectifs pédagogiques :**

- Identifier les besoins des publics rencontrés et leurs attentes
- Développer la capacité à une approche globale des personnes incluant leurs problématiques
- Mener une action adaptée

**Supports pédagogiques :**

- Apports théoriques
- Débats et exposés
- Échanges sur les pratiques
- Recherches documentaires en groupe et individuelles
- Intervention de professionnels

## Module 7 : la connaissance du réseau partenarial et de l'environnement institutionnel

**Objectif :** se situer dans son environnement professionnel et développer un maillage partenarial

**Objectifs pédagogiques :**

- Connaître les limites de son intervention et les champs d'intervention des acteurs du territoire
- Savoir mettre en œuvre son réseau professionnel

**Supports pédagogiques :**

- Apports théoriques
- Enquêtes de terrain et témoignages
- Recherches documentaires individuelles et collectives
- Interventions de professionnels
- Échanges de savoirs et analyse

# Conclusion

La réalisation de ce guide pratique est le fruit de plusieurs années de réflexion et de concertation entre des structures de médiation sociale aussi différentes que complémentaires. Il répond non seulement aux différentes préconisations des pouvoirs publics en matière de professionnalisation mais aussi aux attentes des collectivités territoriales qui, depuis plus de dix ans, ont cru et investi dans ce nouveau mode de régulation sociale. C'est enfin et surtout, pour les acteurs de la médiation sociale, la possibilité de compléter cette force de conviction par des éléments de démonstration objectifs et indiscutables de son efficacité.

Cette démarche, concrétisée dans ce guide pratique, va contribuer à légitimer la médiation sociale comme outil privilégié de création de lien social et de mieux vivre ensemble auprès des habitants. Au-delà des différences de temps, de lieu et même d'approche, ce guide démontre que les acteurs de la médiation sociale souhaitent travailler ensemble avec une même exigence de qualité des interventions, d'efficacité du positionnement et de lisibilité des effets produits sur la société. Ainsi, le nouveau référentiel des activités de médiation sociale réalisé dans ce guide conforte l'unicité de la médiation sociale malgré la diversité des pratiques et, au-delà, la spécificité très nette de ce métier. Être médiateur social implique le développement de l'essentiel de ces activités, balisées par un cadre déontologique rigoureux et réactualisé dans ce guide.

*« Il est bien des merveilles mais rien de plus merveilleux que l'homme. »*[1]

Croire en la médiation, c'est croire en l'homme et à sa capacité à reprendre en main son destin et sa part de responsabilité dans les événements. Certes, tous les événements dramatiques qui se déroulent quotidiennement de part et d'autre de notre bonne vieille terre laissent parfois s'immiscer le doute. Mais, très souvent, au-delà des idées reçues, des différences de valeurs ou de besoins, qui engendrent des tensions, les situations dégénèrent parce que les hommes n'arrivent plus à se parler, à se reconnaître comme semblables, générant un véritable traumatisme dans nos sociétés d'aujourd'hui. Il faut donc pouvoir établir ou rétablir la communication, en ébranlant les certitudes, en provoquant les rencontres, en sortant des personnes de leur isolement, parfois tant physique que psychique. La pensée se construit et s'affine dans son exposition à autrui et, à ce titre, l'intelligence de l'homme ne saurait s'exercer dans l'isolement. Quand l'intelligence se replie sur elle-même à l'excès, elle divague sur un monde clos et engendre cette dégradation du lien social.

L'homme ne peut se dispenser de dialoguer, et après le temps d'opposition, il doit y avoir le temps de la compréhension. C'est cela la médiation. N'oublions pas que l'on se constitue dans l'autre ou chez autrui. Nous ne pouvons pas nous regarder en entier dans un miroir, c'est consubstantiel à notre nature humaine. Emmanuel Mounier résume cette équation par la formule[2] : *« Je n'existe que dans la mesure où j'existe pour autrui ».* Nous existons essentiellement à travers les yeux de l'autre, à tel point que lorsque ces yeux se ferment, nous nous sentons ignorés, dévalorisés : l'une des plus grandes violences que l'on puisse faire à un individu. De nombreux conflits surviennent ainsi juste pour rappeler à l'autre son existence car à défaut de regard, une reconnaissance négative vaut parfois mieux que rien.

Le médiateur a donc pour mission d'ouvrir les yeux même quand les paupières sont lourdes. Ouvrir les yeux pour reconnaître une réalité différente de la sienne et lui donner du sens. Ouvrir les yeux pour faciliter la compréhension mutuelle et surmonter les désaccords. Ouvrir les yeux pour créer et restaurer du lien, panser les blessures identitaires, permettre l'expression des ressentis. Ouvrir les yeux pour retrouver le sens de la nuance, faire tomber les préjugés, accorder sa confiance.

Et pour ouvrir les yeux, il fallait affûter notre regard, éclairer notre sens de l'observation et de l'analyse pour tout simplement mesurer les réalisations, les résultats et les impacts de la médiation sociale. Ce guide a vocation à éduquer notre œil, comme le fait l'amateur d'art pour apprécier une œuvre. L'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale développe notre sens critique, aide à sortir de nos savoirs arrêtés qui préorientent notre vision des choses. Notre regard est nécessairement sélectif, donc incomplet, et ce guide nous aide déjà à améliorer et structurer notre vision, et par là notre faculté de comprendre et apprendre. La médiation n'est pas seulement un art, c'est aussi une science.

**Jean Mardikian**
**Président de France Médiation**

1 Sophocle, *Antigone*, I, pp. 333-335.
2 Mounier Emmanuel, *Le personnalisme*, Coll. Que sais-je ?, PUF, Paris, 1949.

# Glossaire

**Acsé** : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

**Addes** : Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale

**Ademn** (désormais Citéo) : Association pour le développement de l'emploi par les métiers nouveaux

**ADL** : Association de développement local

**ADSU** : Agence de développement social et urbain

**Afpa** : Association nationale pour la formation professionnelle des adultes

**ALMS** : Agent local de médiation sociale

**Amis** : Agent de médiation information services

**AMS** : Association de médiation sociale (Marseille)

**Asmaj** : Association de soutien à la médiation et aux antennes juridiques

**Avise** : Agence de valorisation des initiatives socioéconomiques

**CAF** : Caisse d'allocations familiales

**CCAS** : Centre communal d'action sociale

**CCPD** : Conseil communal de prévention de la délinquance

**CDN** : Correspondants de nuit

**CHRS** : Centre d'hébergement et de réinsertion sociale

**CIV** : Comité interministériel des villes

**CLJ** : Centre de loisirs jeunes

**CLS** : Contrat local de sécurité

**CLSPD** : Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance

**CNFPT** : Centre national de la fonction publique territoriale

**CNIAE** : Conseil national de l'insertion par l'activité économique

**CNVA** : Conseil national de la vie associative

**CNV** : Conseil national des villes

**CPO** : Convention pluriannuelle d'objectifs

**Credoc** : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

**Crepah** : Conseil, recherche, études pour la planification, l'aménagement et l'habitat

**CSI** : Conseil de sécurité intérieure

**Ddass** : Direction départementale des affaires sanitaires et sociales

**DDJS** : Direction départementale de la jeunesse et des sports

**DDSP** : Direction départementale de la sécurité publique

**DDTEFP** : Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

**DGAS** : Direction générale de l'action sociale

**DGCL** : Direction générale des collectivités locales

**DGEFP** : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

**DIV** : Délégation interministérielle à la ville

**FACE** : Fondation agir contre l'exclusion

**Fasild** : Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations

**GIP** : Groupement d'intérêt public

**GIP CSPE** : GIP Chalon sécurité prévention éducative

**GUP** : Gestion urbaine de proximité

**IRTS** : Institut régional du travail social

**MJD** : Maison de la justice et du droit

**MSE** : Moderniser sans exclure

**MSP** : Maison des services publics

**OMEGA, Médiation sociale** : Groupement d'employeurs de communes du Grand Angoulême

**Opac** : Office public d'aménagement et de construction

**PAD** : Point d'accès au droit

**Pimms** : Point information médiation multiservices

**PJJ** : Protection judiciaire de la jeunesse

**PSP** : Point services aux particuliers

**TMS** : Technicien médiation services

**VAE** : Validation des acquis de l'expérience

**ZUS** : Zone urbaine sensible

# Repères bibliographiques

## Sur la médiation :


- BARON Cécile, BUREAU Marie-Christine, LOCHARD Yves, *Convertir l'expérience en qualification professionnelle : l'exemple des médiatrices culturelles et sociales en Seine-Saint-Denis*, Centre d'études de l'emploi, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Institut de recherches économiques et sociales, 2007.
- TABIB Hibat, KHERFI Yazid, BORDET Joëlle..., *Face aux violences urbaines : la médiation sociale*, Non-Violence Actualité n° 6, 2007.
- Profession Banlieue, *Les femmes-relais médiatrices sociales et culturelles. Des principes déontologiques, un métier,* mars 2006.
- CHAIX Maryse, GORISSE Marie-Joëlle, *Professionnaliser la médiation sociale*, DGAS, janvier 2006.
- LENOIR Éric, GAUTIER-ETIÉ Françoise, *La médiation sociale : une démarche de proximité au service de la cohésion sociale et de la tranquillité publique*, coll. « Repères », DIV-CNFPT, décembre 2004.
- *Créer et développer une structure de médiation multiservices*, Les Cahiers de l'AVISE, n° 1, 2004.
- *Profils, missions et perspectives des agents locaux de médiation sociale,* étude, coll. « Sécurité et Démocratie », Forum français pour la sécurité urbaine, 2004.
- COHEN-EMERIQUE Margalit, FAYMAN Sonia, *La médiation sociale et culturelle. Enseignements de dix ans de pratique associative*, ACT Consultants, Femmes inter-associations, Fasild, 2004.
- GAUTIER-ETIÉ Françoise, SCHWARTZ Bertrand, *Entre prévention et répression : la médiation. Réinventer la relation de proximité*, CNFPT, AMGVF, juin 2003.
- FAGET Jacques, *Les agents locaux de médiation sociale en quête d'identité*, coll. « Études et recherches », IHESI, 2003.
- BLANCHARD Marie-Madeleine, TIMERA Mahamet, *Le travail social et les nouvelles formes de médiation interpartenariales*, Service social d'aide aux émigrants (SSAE), 2003.
- Profession Banlieue, *Les médiations sociales et culturelles. Les ateliers des médiations en Île-de-France*, Mission régionale d'appui droit et ville, 2003.
- *Rapport du Crepah sur les référentiels de la médiation sociale*, DIV-CNFPT, octobre 2002.
- PETITCLERC Jean-Marie, *Pratiquer la médiation sociale : un nouveau métier de la ville au service du lien social*, Dunod, 2002.
- MILBURN Philip, *La médiation : expériences et compétences*, Coll. « Alternatives sociales », La Découverte, 2002.
- DEMORTAIN David, *Action collective et professionnalisation des correspondants de nuit*, Les cahiers de la sécurité intérieure, n° 48, IHESI, 2002.
- BEN MRAD Fathi, *Sociologie des pratiques de médiation*, L'Harmattan, 2002.
- WIEVIORKA Michel (Dir.), *La médiation, une comparaison européenne,* Coll. « Études et recherches », Délégation interministérielle à la Ville, 2002.
- Actes du séminaire européen de Créteil, *Médiation sociale. Nouveaux modes de résolution des conflits de la vie quotidienne*, les Éditions de la DIV, 2001.
- ROBERT Yvon, *Conclusions du groupe de travail interministériel et interpartenarial sur les emplois dits de médiation sociale*, remises au ministre délégué à la Ville, juin 2001.
- Profession Banlieue, *Référentiel « Femmes-relais »*, 2ème édition augmentée avec les contributions d'Élisabeth Dugué et Élisabeth Maurel, 2001.
- LINDEPERG Michèle, *Médiation et conciliation de proximité*, Rapport présenté au Conseil économique et social, juillet 2001.
- Profession Banlieue, *La médiation sociale et culturelle : enjeux professionnels et politiques. L'exemple des femmes-relais, promotrices de l'intégration des migrants*. Actes du colloque européen, 26 et 27 juin 2000, coll. « Les Actes des rencontres », 2001.
- BREVAN Claude, PICARD Paul, *Ville, une nouvelle ambition pour les métiers*, Rapport à Claude Bartolone, ministre délégué à la Ville, La Documentation française, septembre 2000.
- BOUBAULT Guy, LE MEUT Christian (Coord.), *Pratiques de médiation : écoles, quartiers, familles, justice. Une voie pour gérer les conflits*, coll. « Dossier pour un débat », Éditions Charles Léopold Mayer, 2000.

- Fayman Sonia, *L'expérience de la médiation sociale et culturelle. État des lieux dans quelques départements*, Femmes inter-associations / Inter-service migrants, 2000.
- Profession Banlieue, IRTS de Paris, Arifa, *Femmes-relais : quelle place dans l'intervention sociale ?*, Les Rencontres de Profession Banlieue, 16 novembre 1999.
- *Le guide de la fonction médiation dans les HLM*, Crepah, 2000.
- Bonafe-Schmitt Jean-Pierre, Dahan Jocelyne, Salzer Jacques…, *La Médiation, les médiations*, Erès, 1999.
- De Briant Vincent, Palau Yves, *La Médiation : définition, pratiques et perspectives*, Sciences sociales, n° 128, Nathan, 1999.
- *Correspondant de nuit, Le guide, Comité national de liaison des régies de quartier*, Adels, FORS, Acadie, mai 1998.
- Cunha Maria, *Le travail de médiation dans les quartiers populaires*. Regards des institutions, Profession Banlieue, février 1998.
- Guillaume-Hofnung Michèle, *La Médiation*, coll. « Que-sais-je ? », PUF, 1995.

## Sur l'évaluation de l'utilité sociale :

- Duclos Hélène, Grésy Jean-Édouard, *Évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale*, Rapport à Christine Boutin, ministre du Logement et de la Ville - DIV - Acsé, mars 2008.
- Duclos Hélène, *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*, Les Cahiers de l'AVISE, n° 5, 2007.
- Engels Xavier, Hely Matthieu, Perrin Aurélie, Trouve Hélène, *De l'intérêt général à l'utilité sociale*, L'Harmattan, 2006.
- Grésy Jean-Édouard, Salzer Jacques, *Enquête de satisfaction auprès des habitants et des partenaires de la médiation sociale*, Colloque DIV & CNFPT, juin 2005.
- Grésy Jean-Édouard, *Entre coûts sociaux et investissement dans le vivre ensemble. Analyse de pratiques de médiation sociale en Poitou-Charentes*, Colloque Angoulême, juin 2004.
- Duclos Hélène, *L'évaluation de l'utilité sociale, un outil pour le partenariat entre association et pouvoirs publics*, Société française d'évaluation, 2004.
- Gadrey Jean, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*, Rapport de synthèse pour la Dies et la Mire, février 2004.
- Fremeaux Philippe (Rédacteur en chef), *L'utilité sociale*, Alternatives économiques, Hors Série Pratique, n° 11, 2003.
- Culture et Promotion, *Éclairage sur l'évaluation de l'utilité sociale*, Dossiers pour Notre Temps, n° 99, 2001.
- Culture et Promotion, *Comment évaluer son l'utilité sociale ?* et *L'évaluation de l'utilité sociale, boîte à outils*, Dossiers pour Notre Temps, nos 98 et 98 bis, 2001.

## Pour retrouver Farid Boudjellal :

- *Les soirées d'Abdulah*, Futuropolis, 1985.
- *Gags à l'harissa*, Éditions Les Humanoïdes associés, 1989.
- *Jambon-beur*, Édition du Soleil, 1995.
- En collaboration avec Thierry Jollet, *Ethnik ta mère*, Édition du Soleil, 1996.
- *L'Oud, la trilogie*, Édition du Soleil, 1996.
- *Juifs-Arabes*, L'intégrale, Edition du Soleil, 1996.
- *Le Beurgeois*, Édition du Soleil, 1997.
- En collaboration avec Larbi Mechkour, *Black Blanc Beur - Les folles années de l'intégration*, Éditions Tartamundo, 2004.
- *Le chien à trois pattes*, Éditions Tartamundo, 2005.
- *Petit Polio*, Édition du Soleil, quatre albums de 1998 à 2007.
- En collaboration avec Leïla Leiz, *Les Contes du djinn - Hadj moussa*, Édition du Soleil, deux albums de 2005 à 2008.


Concertation
Gestion de conflits
Présence
active
Veille technique
Mise en relation

# Annexe 1

## Extraits[1] de discours de Christine Boutin

**ministre du Logement et de la Ville**

Au fil des années, sous la pression des événements économiques, sociaux, politiques, la vie sociale s'est complexifiée. Notre société s'est désolidarisée dans un contexte de crise de légitimité des acteurs sociaux traditionnels, entraînant un repli sur la sphère privée et une sorte d'individualisme méfiant et jaloux. Avec le développement de l'insécurité, cette défiance s'est généralisée pour déteindre sur tout ce qui était de l'ordre de la communication, du dialogue et de la négociation avec autrui.

En réponse à ces évolutions, la médiation sociale, apparue voici plus de quinze ans, est venue consacrer l'émergence d'un nouveau mode de régulation sociale. À l'heure où certains pensent pouvoir fonder une action préventive sur une approche uniquement dissuasive, je pense pour ma part qu'une véritable politique de la prévention de la rupture du lien social doit être fondée sur la présence et le dialogue. Il nous faut, grâce à la médiation, renforcer la présence adulte dans les lieux *de vie en collectivité, pieds d'immeubles, équipements collectifs, transports publics, aux abords des écoles, des commerces…* afin de restaurer le dialogue pour prévenir l'exclusion.

Pour appuyer cette démarche, il convient de favoriser la reconnaissance de ce métier de médiateur social dans toutes ses composantes : médiateurs *culturels* et sociaux auprès des collectivités locales, auprès des bailleurs sociaux, dans les transports publics, auprès des fournisseurs d'énergie, la nuit pour assurer la tranquillité publique, et même au titre de l'exclusion bancaire de certaines populations particulièrement défavorisées. Dans cet objectif, *le nouveau réseau France Médiation* mérite d'être mis en valeur, car il va permettre de fédérer l'ensemble des dispositifs de médiation sociale, publics parapublics et privés qui souhaitent promouvoir cette démarche sur leur territoire, de développer les échanges de savoirs entre les adhérents et de favoriser l'accès à toutes les formes de connaissance, de savoir-faire issus de la médiation sociale par la promotion d'activités, de recherches, de formations professionnelles et de démarches d'évaluation.

Si depuis quelques années, la médiation a fait l'objet de nombreux écrits, d'analyses et de travaux, ceux sur l'évaluation de son utilité sociale sont moins abondants. En effet, c'est une nouvelle démarche qui mérite d'être utilisée par le plus grand nombre d'acteurs locaux associatifs qui représentent pour moi les véritables structures de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit non seulement de s'approprier sans attendre cette démarche d'évaluation – que les pouvoirs publics définissent les critères d'évaluation et de mesure de son impact –, mais aussi de proposer des outils opérationnels qui les soutiennent.

A côté des indicateurs classiques comme les coûts, les activités réalisées, les emplois développés, il s'agit dans cette démarche de proposer de nouveaux critères d'évaluation valorisant mieux leur plus-value sociétale, et de s'associer avec les autres partenaires, État et collectivités locales notamment, pour codévelopper une évaluation qui réponde aux attentes de chaque partie. Cette démarche répond aussi à l'évaluation des politiques publiques dont les travaux irriguent progressivement tous les champs de la société.

Qu'il s'agisse par ailleurs des relations contractuelles entre pouvoirs publics et associations – des nombreux interlocuteurs issus de la décentralisation –, de multiples évolutions amènent les acteurs de l'économie sociale et solidaire à valoriser la spécificité de la médiation sociale et ses apports à la collectivité, apports de lien social, de tranquillité publique, d'innovation dans l'approche des « publics silencieux », dans sa contribution économique à la cohésion sociale et au bien-être commun.

Tel est l'intérêt de *ce guide réalisé par deux chercheurs de Culture et Promotion et appuyés par sept structures de médiation sociale, autant d'acteurs représentant ses différentes formes d'expression.* Je tiens à en souligner la pertinence et l'importance. Car, si nous voulons aujourd'hui développer la médiation sociale dont notre société a tant besoin, si nous voulons la pérenniser et la rendre plus efficiente encore, nous devons être capable de la *rendre lisible, de l'évaluer et de rendre compte de ses effets.*

Je vous remercie encore pour cette avancée primordiale qui ouvre des pistes…

1 Discours prononcés le 12/12/2007 lors du colloque national sur la médiation sociale à Angoulême et le 27/03/08 lors de la remise officielle du rapport sur l'évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale. Les formules en italiques ont été légèrement modifiées, dans un souci de cohérence d'ensemble des extraits.

# Annexe 2

## Transposition du référentiel d'activité
### *Exemple au Point services aux particuliers (PSP) Lille*

**Activités référencées par France Médiation / Activités correspondantes du PSP**

#### PRÉSENCE ACTIVE DE PROXIMITÉ

Les cinq sites de PSP sont implantés au plus près des populations les plus fragiles (Faubourg de Béthune, Lille Sud, Hauts Champs, Beaulieu, 3 Ponts). L'approche par événement de vie adoptée au PSP permet d'aller au devant des besoins des habitants en difficulté.

- 1 748 personnes informées et/ou orientées en 2008 sur les cinq sites
- 200 jours de présence par médiateur ETP
- ISIGAZ va vers les locataires, à domicile, et renforce le lien social avec les personnes isolées ou fragiles
- 6 000 locataires visités en 2008 sur la métropole lilloise

#### GESTION DE CONFLIT EN TEMPS DIFFÉRÉ

Le PSP propose un service de médiation sortante ou sur signalement pour EDF, GDF Suez et Eaux du Nord

- 390 clients reçus au PSP suite aux signalements EDF, GDF Suez ou orientation par les Eaux du Nord
- organisation de 12 tables rondes clients / EDF (action pour les locataires de la rue des Catiches)
- 17 % des demandes traitées sont des médiations / gestion de conflits et désaccords, soit 700 demandes en 2008

#### VEILLE SOCIALE TERRITORIALE

Le PSP est sollicité par les partenaires sociaux pour contribuer à l'expertise sociale du quartier :

- commission de quartier action sociale, lutte contre les discriminations
- cellule de veille EDF
- expertise complémentaire faite aux bailleurs par l'action ISIGAZ (un bilan est réalisé à chaque fin de zone)

#### MISE EN RELATION AVEC UN PARTENAIRE

Le PSP travaille en réseau sur chaque territoire avec les partenaires spécialisés dans le domaine de la santé, du juridique, des violences conjugales, de l'urgence sociale, de l'insertion professionnelle, etc.

- 12 % des demandes traitées sont réorientées vers un partenaire spécifique, soit 414 demandes réorientées en 2008

#### CONCERTATION AVEC LES HABITANTS ET LES INSTITUTIONS

Le PSP est sollicité par le bailleur LMH HLM dans le cadre des opérations de relogement pour participer aux réunions d'informations des habitants de Lille Sud. But des réunions : expliquer le projet, répondre aux questions et préoccupations des familles concernées par le projet Anru.

Participation du PSP au diagnostic en marchant de Faubourg de Béthune : rencontre des habitants du quartier pour échanger sur les problèmes du quartier et la mise en place de solutions.

#### VEILLE TECHNIQUE

Action ISIGAZ : un bilan des médiations effectuées est réalisé à chaque fin de zone avec les informations suivantes :

- présence de bouteilles de gaz
- traces de chauffe dans le tableau électrique du logement
- absence de date de passage du dernier entretien de chaudière
- signalement social
- informations techniques diverses transmises par le locataire (fuite, etc.)

## FACILITATION ET/OU GESTION DE PROJETS

Le PSP accompagne les habitants au cours de leur projet pour :

- sortir de l'isolement : 55 dossiers de surendettement suivis au PSP en 2008 ;
- mettre en place un projet de vie en utilisant le micro-crédit social ;
- défi Énergie : en 2009, le PSP accompagnera 200 familles concernées par l'Anru sur le volet « maîtrise des charges du logement ».

Le PSP participe aux projets du quartiers qui vise à renforcer le lien social : Immeubles en fêtes, Forum Stage, Nos quartiers d'été…

En 2008, le PSP a participé à trois projets de quartier sur Wattrelos.

## SENSIBILISATION ET/OU FORMATION

Le PSP met en place des informations collectives sur des thèmes de la vie quotidienne : maîtrise de consommations énergétiques et économies d'énergie, prévention santé, sécurité, citoyenneté, accès au droit…

Le bénévole du PSP a animé en 2008 :

- 28 informations collectives
- avec le CIBB, ID formation, le centre social Avenir, la Ville de Wattrelos, l'Ecole des consommateurs
- 315 participants
- sur les thèmes suivants : la facture d'énergie, la sécurité du logement, les économies d'énergie
- 86 ampoules basse consommation ont été offertes

Sur le site de Wattrelos, huit réunions Information Partage ont été organisées en 2008 sur les thèmes suivants :

- démarches administratives, budget familial
- 60 participants

## INTERMÉDIATION CULTURELLE

Au PSP, l'accent est mis sur le polycentrisme des médiateurs : attitude d'ouverture envers d'autres cultures, opinions et façons de vivre. Les actes ne sont pas seulement interprétés par rapport à sa propre appartenance culturelle ou une expérience culturelle restreinte. L'indépendance des autres cultures est reconnue et respectée.

- sur Lille - Faubourg de Béthune, 47 % des usagers du PSP sont de nationalité étrangère ;
- formation FACE en 2008 « Lutte contre les discriminations ».

# Transposition du référentiel d'activité
## *Exemple de l'Association de médiation sociale (AMS) Marseille*

**Activités référencées par France Médiation / Activités correspondantes d'AMS**

### PRÉSENCE ACTIVE DE PROXIMITÉ

Les quatre dispositifs de médiation sociale sont présents sur l'ensemble des douze zones urbaines sensibles (219 240 habitants) de la ville de Marseille. Le premier dispositif « médiateurs de proximité collèges » intervient sur dix-sept collèges et 10 000 collégiens, le deuxième dispositif « médiateurs transports » agit sur le réseau urbain de la régie des transports marseillais où circulent 100 000 voyageurs/jour, le troisième dispositif est implanté sur l'espace public du centre-ville où résident 30 000 personnes, et le quatrième dispositif concerne les abords de la calanque de Sormiou où se rendent 30 000 touristes par an. Soit un service de proximité assuré auprès de 170 000 citoyens environ. Cette présence de proximité permet d'assurer une veille sociale active confortant ainsi le lien social et la tranquillité publique.

- 5 000 interventions relevant du rappel aux respects des espaces publics, dont 250 interventions ayant demandé l'intervention des partenaires en charge de la sécurité. Soit 12 000 personnes ;
- Diminution de 50 % des jets de pierre contre le réseau de bus urbain ;
- 200 jours de présence par médiateur ETP.

### GESTION DE CONFLIT EN TEMPS RÉEL

Par leur présence sur l'espace public, les médiateurs gèrent des conflits ouverts ou des tensions entre personnes ou groupes de personnes qui n'évoluent pas vers des interventions des services de police.

- 800 interventions préventives sur l'espace public marseillais ont eu lieu en 2008, soit 5 000 personnes concernées ;
- 200 gestions de conflits impliquant 300 personnes et ayant nécessité l'intervention des services de police.

### VEILLE SOCIALE TERRITORIALE

À travers les groupes de travail territoriaux, AMS est sollicitée par les partenaires institutionnels et opérationnels pour contribuer à l'expertise sociale des quartiers de la ville :

- CLSPD
- commission jeune
- gestion urbaine de proximité, Cucs
- cellule de veille des collèges, Éducation nationale
- comité d'intérêt de quartier
- groupe de travail, CNFPT

### MISE EN RELATION AVEC UN PROFESSIONNEL SPÉCIALISÉ

Le médiateur est pour l'habitant une ressource de proximité qui facilite le diagnostic et la mise en lien avec des professionnels répartis sur l'ensemble de la ville. Suivant le dispositif de médiation sociale, certains partenaires sont plus sollicités que d'autres. Cela peut concerner la protection de l'enfance, des difficultés de ruptures scolaires, d'accompagnement éducatif, d'accès au droit, à la santé, à l'hébergement ou à l'animation.

- 10 000 personnes informées et/ou mises en lien en 2008 ;
- 79 % des demandes traitées sont réorientées vers un partenaire spécifique, soit 414 demandes réorientées en 2008.

### VEILLE TECHNIQUE SUR L'ESPACE PUBLIC

Par leur présence journalière sur l'espace public, les médiateurs identifient des dysfonctionnements techniques qui peuvent mettre en danger les citoyens dans l'environnement urbain. Ainsi, des relais sont effectués vers les services techniques de la municipalité. Cela comprend autant le mobilier urbain que les seringues usagées laissées par les toxicomanes, qui font l'objet d'enlèvement par des équipes spécialisées. Cette vigilance améliore la prise en charge de ces problématiques et participe à la diminution du sentiment d'abandon que peuvent ressentir certaines populations.

- présence de seringues usagées
- équipement d'éclairage public
- véhicules brûlés
- dégradations diverses (tags, extincteurs vidés, feux de poubelles…)

## FACILITATION ET/OU GESTION DE PROJETS

Les médiateurs participent et/ou soutiennent les habitants, les structures, les institutionnels dans la faisabilité de leurs projets :

- 30 projets soutenus ou organisés regroupant au total 2 000 personnes. Dans 80 % des cas, les relations ont été établies entre les personnes qui ne se connaissaient pas et qui ont mené des projets communs (fêtes de quartiers, animations sportives, fêtes des voisins…). Peuvent être cités par exemple :
- Planète Jeunes (regroupement de 800 jeunes par concert issus des quartiers « sensibles » autour du Rap, Hip-Hop) ;
- City Raid (parcours urbains de 300 ou 400 jeunes organisés par le centre de loisirs jeunesse de la police nationale) ;
- Bus info (RTM) se déplaçant dans diverses manifestations territoriales ;
- Arbre de l'Espérance réunissant les différentes communautés religieuses de Marseille, qui accueille chaque année 5000 personnes ;
- Médiafoot : tournoi inter-collèges réunissant chaque année 200 participants sur 17 collèges de la ville.

## SENSIBILISATION ET/OU FORMATION

Les actions de sensibilisation ou de mise en place de formation se traduisent à travers les contacts quotidiens des médiateurs avec la population. Cela peut prendre la forme de rappel des règles ou du respect des personnes ou de l'espace public, mais aussi des actions relevant de sensibilisation à la santé, à la sécurité routière, à l'hygiène et à la sécurité, à toutes formes d'addictions.

Ce qui nécessite la mise en place de formations spécifiques :

- Prévention et citoyenneté routière
- Produits stupéfiants
- Partage et organisation de l'espace public
- Organisation des institutions

Au sein de la structure, les actions de formation auprès des médiateurs et des encadrants ont pour but la montée de leurs compétences professionnelles sur la médiation et/ou des formations favorisant leur intégration professionnelle dans divers secteurs socioéconomiques :

- 20 000 heures sont consacrées à la formation ;
- 160 personnes ont été accompagnées dans leur projet professionnel.

# Table des matières

**Rédaction de l'ouvrage :**

Hélène Duclos, spécialiste de l'évaluation de l'utilité sociale, à Culture et Promotion

Jean-Édouard Grésy, enseignant-chercheur à l'université de Paris 1 et au Cnam

Sous l'égide de Culture et Promotion, avec la collaboration de François Durand, consultant

**Coordination du projet :**

François Galante, Christian Soclet (Secrétariat général du CIV)

Laurent Giraud (France Médiation)

**Comité de pilotage :**

François Galante, Christian Soclet

Joëlle Martichoux (Acsé)

Marie-Joëlle Gorisse (DGAS)

Jean-Marie Petitclerc (conseiller technique de Christine Boutin, ministre du Logement et de la Ville)

**Avec la contribution du réseau France Médiation :**

Caroline Le Dantec (Ademn-Citéo, Lille)

Patrick Talbot (Ademn-Citéo, Lille)

Pierre Pérez (Association de médiation sociale, Marseille)

Éric Palmiéri (Association de médiation sociale, Marseille)

Vincent Guéry (Chalon sécurité prévention éducative, Chalon-sur-Saône)

Monique Desmenois (service Médiation, ville d'Évry)

Laurent Giraud (OMEGA, Angoulême)

Bénédicte Madelin (Profession Banlieue, Saint-Denis), au titre de la Fédération des associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis

Cécile Fleureau, (Profession Banlieue, Saint-Denis), au titre de la Fédération des associations de femmes-relais de Seine-Saint-Denis

Guillaume Trouille (Points services aux particuliers, Lille Métropole)

**Réalisation des strips :**

Farid Boudjellal, scénariste et dessinateur

**Directeur de la publication :**

Hervé Masurel

**Responsable des Éditions du CIV :**

Corinne Gonthier

**Les Éditions du CIV**

**Dépôt légal :** septembre 2009

**Conception et réalisation graphique :** IDcommunes

**Impression :** Imprimerie Moderne de l'Est

**Remerciements :**

Brigitte Raynaud, chef du département Prévention de la délinquance et citoyenneté au Secrétariat général du CIV

Jean-Pierre Papin, directeur de l'Accès à l'emploi et de l'animation économique à l'Acsé

Éric Lenoir, directeur de la Citoyenneté et de la prévention de la délinquance (pôle Politique de la ville) à l'Acsé

Maryse Chaix, sous-directrice à la Direction générale de l'action sociale (DGAS)

Frédéric Miclo, direction de la formation du CNFPT

Philippe de Lagune, secrétaire général du Comité interministériel de prévention de la délinquance (CIPD)

Alain Maison, chargé de mission au Comité interministériel de prévention de la délinquance (CIPD)

Jean Mardikian, président de France Médiation

Nos remerciements vont enfin aux habitants, aux élus, aux partenaires, aux chercheurs et aux médiateurs et encadrants sollicités, et qui ont bien voulu apporter ici leurs témoignages ou leurs conseils.

**Crédits photos couverture :** Acsé - Photodisc-Phovoir

*Ce guide est le fruit d'une commande publique du Secrétariat général du Comité interministériel des villes, à la demande de Christine Boutin, ministre du Logement et de la Ville, à l'occasion du colloque « L'utilité de la médiation sociale : convaincre et démontrer », qui s'est déroulé à Angoulême le 12 décembre 2007.*

**Rédaction :**

- *Hélène Duclos, spécialiste de l'évaluation de l'utilité sociale à Culture et Promotion*
- *Jean-Édouard Grésy, enseignant-chercheur à l'université de Paris 1 et au Cnam*

*Avec la participation de François Durand, consultant*
















**Secrétariat général du CIV**
194, avenue du Président-Wilson
93217 Saint-Denis La Plaine Cedex
Tél. : 01 49 17 46 46
www.ville.gouv.fr

ISSN : 1952 479 X
ISBN : 978 2 11 098365 7